

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Cristiane Feitoza Dantas

FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DO PROGRAMA DE
ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO
PÚBLICA DE SERGIPE

São Cristóvão
2017

CRISTIANE FEITOZA DANTAS

**FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DO PROGRAMA DE
ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO
PÚBLICA DE SERGIPE**

Dissertação apresentada como
requisito para a obtenção do título de
Mestre pelo Programa de Pós-
Graduação em Administração da
Universidade Federal de Sergipe.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Ludmilla
Meyer Montenegro

São Cristóvão
2017

**FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA CENTRAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE**

D192f Dantas, Cristiane Feitoza
Formulação e implementação de estratégias do Programa de
Assistência Estudantil: um estudo de caso em uma instituição
pública de Sergipe / Cristiane Feitoza Dantas ; orientador Ludmilla
Meyer Montenegro - São Cristóvão, 2017.
94 f. : il.

Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade
Federal de Sergipe, 2017.

1. Estudantes – programas de assistência. 2. Assistência em
instituições. 3. Estratégia. I. Montenegro, Ludmilla Meyer, orient.
II. Título.

CDU 658:36

CRISTIANE FEITOZA DANTAS

FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DO PROGRAMA DE
ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO
PÚBLICA DE SERGIPE

Dissertação apresentada como
requisito para a obtenção do título de
Mestre pelo Programa de Pós-
Graduação em Administração da
Universidade Federal de Sergipe.

Aprovado em 20 de abril de 2017.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Ludmilla Meyer Montenegro
Orientadora
Universidade Federal de Sergipe

Prof^a. Dr^a. Silvia Maria Santos Matos
Membro Externo
Universidade Federal de Sergipe

Prof. Dr. Jefferson David Araújo Sales
Membro Interno
Universidade Federal de Sergipe

Dedico este trabalho a minha mãe, dona Maria Rita (em memória), mulher forte e batalhadora, que sempre me incentivou a estudar e a minha filha Alice que com seu amor incondicional me faz revelar o melhor de mim a cada dia.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus porque sem seu amparo eu não conseguiria. Sou eternamente grata por me fortalecer a cada queda. Foram muitos os desafios e obstáculos para chegar até aqui e sei que ainda terei muitos a enfrentar, mas sua luz me sustentou e me sustentará sempre.

À minha amada mãe (em memória), mulher batalhadora que sempre me incentivou a estudar e persistir nos meus sonhos. Sei que está feliz por mim, por mais uma vitória nossa. Ao meu querido pai, grande exemplo de honestidade e perseverança, que agora aos 80 anos está sendo alfabetizado, mostrando que nunca é tarde para começar.

Ao meu marido Gildo Júnior e à nossa filha Alice pelo amor, compreensão e por superarem meu distanciamento das nossas atividades familiares em conjunto, mesmo eu estando dentro de casa. Gratidão marido por ter feito papel de pai e mãe para a nossa pequena Alice. Agradeço à minha família: aos meus irmãos, sobrinhos, tios, primos, cunhados e sogros que me apoiaram, mandando sempre energias positivas para que eu prosseguisse, esse apoio só me faz ter a certeza de que família é a base de tudo e é maravilhoso saber que tenho com quem contar.

A todos os professores do PROPADM pela competência, pelos conselhos, críticas e por todo conhecimento compartilhado. Em especial à professora Ludmilla que aceitou me orientar, demonstrando muita dedicação, atenção e principalmente compreensão às dúvidas, incertezas e aos problemas por mim vivenciados nesse período.

Aos informantes da instituição pesquisada que dedicaram um pouquinho do seu tempo, colaborando para que esta dissertação se concretizasse.

À Geovânia, um anjo que iluminou minha vida, clareando minhas ideias quando tudo parecia escuro e renovando a minha fé quando ela estava por um fio.

A todos os meus colegas do curso, pelo apoio, companheirismo, pelas palavras de incentivo que não me deixaram desistir, a minha mais sincera gratidão. À Alvina, Guidionaldo e Simone, não apenas pelas noites em claro e piadas para diminuir um pouco o estresse, mas principalmente pelo apoio, dedicação e consolo durante o internamento da minha filha, e doença e falecimento da minha mãe, nunca esquecerei.

Aos meus colegas de trabalho e aos meus chefes que foram companheiros, sempre me incentivando e permitindo que esse sonho se realizasse. A todos os meus amigos que me apoiaram e torceram por mim, foram dois anos matando as saudades apenas por meios eletrônicos.

“Ninguém educa ninguém, como
tampouco ninguém se educa a si
mesmo: os homens se educam em
comunhão, mediatizados pelo
mundo”. (PAULO FREIRE)

RESUMO

As organizações constroem e desconstróem suas atividades com o intuito de estabelecer a sua permanência no mercado. Isto é um ciclo contínuo, e é analisado no campo da estratégia organizacional que estuda a mudança e a sustentabilidade organizacional. Compreende-se que não é fácil adaptar-se às mudanças organizacionais, visto que é necessário muito empenho e dedicação para compreender o ambiente e então poder tomar decisões estratégicas adequadas aos objetivos organizacionais. O modo como as posições estratégicas de uma organização são influenciadas por seus processos de decisão e seus sistemas administrativos retrata o processo estratégico. Estudar a decisão estratégica proporciona um desafio em encontrar teorias e metodologias apropriadas para harmonizar as questões mais voluntaristas da decisão estratégica singular e os limites apontados pelo ambiente no qual a organização se encontra. Diante disso, o objetivo deste estudo foi investigar o processo de formulação e implementação das estratégias do programa de assistência estudantil de uma instituição pública de Sergipe. A base teórica abrangeu os seguintes assuntos: processo estratégico, formulação e implementação das estratégias e um breve delineamento sobre assistência estudantil. A pesquisa é de natureza qualitativa, do tipo exploratório-descritiva. A estratégia de pesquisa utilizada foi o estudo de caso único. Com o intuito de maximizar o aprendizado, o caso foi escolhido de forma intencional e por acessibilidade. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, documentos e observação não-participante e foram analisados por meio da análise de conteúdo. Quanto aos resultados obtidos, constatou-se a existência de estratégias tanto deliberadas como emergentes, evidenciou-se a harmonia entre o *exploration* e o *exploitation* com a imaginação disciplinada. Percebeu-se que os implementadores executam bem as estratégias planejadas pelos formuladores, porém verificou-se que não há um controle efetivo da implementação das estratégias por parte dos formuladores. Constatou-se também a ausência de *feedback* estratégico e de resistência no processo de implementação estratégica.

Palavras-chave: Estratégia; Processo Estratégico; Formulação e Implementação de Estratégias, Assistência Estudantil.

ABSTRACT

Organizations construct and deconstruct their activities in order to establish their permanence in the market. This is a continuous cycle, and it is analyzed by the field of organizational strategy that studies the organizational change and the sustainability. It is understood that it is not easy to adapt to organizational changes, since it takes a lot of commitment and dedication to understand the environment and then to make strategic decisions that are appropriate to the organizational objectives. The way in which the strategic positions of an organization are influenced by its decision processes and its administrative systems portrays the strategic process. Studying the strategic decision provides a challenge in finding appropriate theories and methodologies to harmonize the more proactive issues of the unique strategic decision and the boundaries pointed out by the environment in which the organization finds itself. Faced with this, the purpose of this study was to investigate the process of formulation and implementation of the strategies of the student assistance program in a public institution in Sergipe. Theoretical basis were strategic process, the formulation and implementation of strategies and a brief outline of student assistance. The research is qualitative, exploratory and descriptive. The research strategy used was the single case study. In order to maximize learning, the case was chosen intentionally and by accessibility. Data were collected through semi-structured interviews, documents and non-participant observation and were analyzed through content analysis. As for the results obtained, the existence of both deliberate and emergent strategies was evidenced, the harmony between the exploration and the exploitation with the disciplined imagination was also evidenced. It was perceived that the implementers execute well the strategies planned by the formulators, but it was verified that there is no effective control of the implementation of the strategies by the formulators. There was also a lack of strategic feedback and resistance in the strategic implementation process.

Key-words: Strategy; Strategic Process; Formulation and Implementation of Strategies, Student Assistance.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Processo Estratégico: Um Quadro Integrativo.....	21
Figura 2. Modelo de formulação e implementação de estratégia	34
Figura 3. Estratégias deliberadas e emergentes	36

LISTA DE QUADROS

Quadro1. Nove problemas mais frequentes na implementação da estratégia	40
Quadro 2. Categorias analíticas e elementos de análises	55
Quadro 3. Critérios de validade e confiabilidade	56

LISTA DE SIGLAS

ANDIFES – Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior

CF – Constituição Federal

FIES – Fundo de Financiamento ao Estudante de Ensino Superior

FONPRACE – Fórum Nacional de Pró-Reitores de Assuntos Comunitários e Estudantis

IFES – Instituições Federais de Ensino Superior

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira

MEC – Ministério da Educação

PNAES – Programa Nacional de Assistência Estudantil

PROUNI – Programa Universidade para Todos

PRU – Programa Residência Universitária

REUNI – Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais

SIGAA – Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1 Problema de pesquisa	15
1.2 Objetivo da Pesquisa	15
1.2.1 Objetivos específicos	15
1.3 Justificativa	16
1.4 Estrutura do trabalho	18
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1 Processo Estratégico	19
2.2 Formulação e implementação das estratégias	30
2.3 Assistência Estudantil	41
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	47
3.1 Questões de pesquisa	47
3.2 Classificação de pesquisa	48
3.3 Estratégia de pesquisa	50
3.3.1 Unidade de análise.....	51
3.3.2 Critério de escolha do caso	51
3.3.3 Protocolo de estudo de caso	52
3.4 Fontes de evidência	52
3.5 Definições constitutivas	54
3.6 Categorias analíticas e elementos de análises	55
3.7 Critérios de validade e confiabilidade	56
3.8 Análise dos dados	56
4. ANÁLISE DOS DADOS	59
4.1 Programa de assistência estudantil da instituição estudada	59
4.2 Formulação de estratégia.....	64
4.3 Implementação de estratégia	69
4.4 Processo estratégico da instituição estudada	75
5. CONCLUSÕES	81
5.1 Sugestões para futuras pesquisas	83
REFERÊNCIAS.....	85
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	90
APÊNDICE B – PROTOCOLO DE OBSERVAÇÃO.....	92
APÊNDICE C – CHECKLIST DE DOCUMENTOS	93
APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO	94

1. INTRODUÇÃO

No mundo dos negócios, vários tipos de transformações vêm ocorrendo. Mudanças econômicas, financeiras e ambientais têm dado oportunidade aos gestores organizacionais de aperfeiçoarem suas estratégias para atingir seus objetivos. Segundo Amâncio-Vieira *et al.* (2015), os estrategistas precisam analisar o ambiente e tomar decisões estratégicas com agilidade para corresponderem às exigências do mercado.

Diante disso, as organizações constroem e desconstróem suas atividades com o intuito de estabelecer a sua permanência no mercado, isto é um ciclo contínuo, e é analisado pelo campo de estudos da **estratégia organizacional** que estuda a mudança e a sustentabilidade organizacional. Para que ocorra a mudança organizacional é relevante que se tenha um planejamento prévio e este precisa ser acompanhado para analisar a pretendida mudança (BULGACOV *et al.*, 2007).

Neste sentido, compreende-se que não é uma tarefa fácil definir o que é estratégia, visto que intensas e rápidas alterações no ambiente competitivo têm viabilizado mudanças na abordagem sobre a prática da administração estratégica (VIZEU; GONÇALVES, 2010). Como estratégia significa várias coisas, é muito difícil defini-la em uma única perspectiva. No entanto, no âmbito das várias definições sobre estratégia empresarial, percebe-se concepções em comum em relação à formulação e implementação da estratégia (MINTZBERG *et al.*, 2006).

Dessa forma, estratégia é um padrão num fluxo de decisões, ou seja, são as sucessivas decisões que a empresa toma ao longo do tempo para conduzir suas atividades em seu ambiente (MINTZBERG, 1978). De acordo com Ansoff e McDonnell (1993), a estratégia pode ser definida como um aglomerado de regras de tomada de decisão que determina a conduta de uma organização. Quando se formula uma estratégia é improvável que se pense em todas as viabilidades de projetos que venham a ocorrer, o que se tem são informações incertas e incompletas. Portanto, a formulação da estratégia não gera especificamente um movimento vantajoso imediato na organização.

Compreende-se que não é fácil se adaptar às mudanças organizacionais, é necessário muito empenho e dedicação para compreender o ambiente e então poder tomar decisões estratégicas adequadas aos objetivos organizacionais. No que

diz respeito ao Brasil, percebe-se que a igualdade de oportunidades e o crescimento econômico estão limitados, uma vez que a distribuição de renda continua com uma elevada desigualdade, apesar de ter ocorrido uma ampliação do aumento da renda de grupos mais pobres. A riqueza ainda se concentra em apenas 8,4% da população, os dados revelam que 0,1% da população se apropria de 44,3% do rendimento bruto, no Brasil (BRASIL, 2016).

Neste sentido, com o intuito de reduzir um pouco essas desigualdades e compreendendo que a educação proporciona desenvolvimento econômico e que há muitos estudantes que não têm condições financeiras de concluir seus cursos de graduação, o governo instituiu, em 2007, o Programa Nacional de Assistência Estudantil (PNAES). Este deve proporcionar igualdade de oportunidades, colaborar para melhoria do desempenho acadêmico e atuar, preventivamente, nos casos de repetência e evasão por motivo de condições financeiras insuficientes (BRASIL, 2007). A implementação do PNAES deverá ocorrer de maneira associada às atividades de ensino, pesquisa e extensão tendo em vista beneficiar estudantes regularmente matriculados em instituições federais de ensino superior (BRASIL, 2010).

Entretanto, o programa possui características discricionárias que deverão ser deliberadas por cada instituição. Assim sendo, os tipos de benefícios e quantidade de alunos beneficiados serão estabelecidos pelas instituições federais de ensino de acordo com os recursos orçamentários recebidos. Deste modo, as instituições de ensino deverão formular e implementar estratégias para administrar os recursos e atender aos estudantes merecedores dos benefícios da melhor forma possível. Com o surgimento do PNAES, as instituições federais de ensino superior tiveram que suprir as determinações exigidas pelo programa e se adaptarem para administrá-lo.

Dessa maneira, o modo **como** as posições estratégicas de uma organização são influenciadas por seus processos de decisão e seus sistemas administrativos retrata o processo estratégico (CHAKRAVARTHY; DOZ, 1992). Então, com o intuito de formular e implementar estratégias que atendam às necessidades dos estudantes, é necessário observar oportunidades e ameaças ao PNAES.

Diante disso, o presente estudo investigou o processo de formulação e implementação das estratégias do programa de assistência estudantil de uma instituição pública de Sergipe.

O objeto do referido estudo é uma instituição pública de Sergipe, integrada ao Sistema Federal de Ensino Superior Brasileiro, é um centro de excelência na construção do saber científico. E o caso selecionado foi seu programa de assistência estudantil, este programa proporciona oportunidades à comunidade acadêmica por meio de ações fortalecidas nas áreas de moradia estudantil, alimentação, transporte, atenção à saúde, dentre outras (BRASIL, 2010).

1.1 Problema de pesquisa

Para compreender de forma prática as peculiaridades do processo estratégico é necessário estudar o processo de formulação e implementação das estratégias. Então, o problema de pesquisa estabelecido foi: Como ocorre o processo de formulação e implementação das estratégias do programa de assistência estudantil de uma instituição pública de Sergipe?

1.2 Objetivo da Pesquisa

Investigar o processo de formulação e implementação das estratégias do programa de assistência estudantil de uma instituição pública de Sergipe.

1.2.1 Objetivos específicos

- Caracterizar o programa de assistência estudantil da instituição estudada;
- Analisar o processo de formulação das estratégias do programa de assistência estudantil da instituição estudada;
- Analisar o processo de implementação das estratégias do programa de assistência estudantil da instituição estudada;
- Descrever o processo estratégico do programa de assistência estudantil da instituição estudada;

1.3 Justificativa

Segundo Pettigrew (1992), com o florescimento da pesquisa do processo estratégico é necessário que se estimule pensamentos mais transparentes e que se registrem pressupostos analíticos e conceituais que fortaleçam a pesquisa processual. Para que se tenha mais conhecimento sobre o processo estratégico, no nível mais prático possível, recomenda-se retratar algumas das determinações essenciais sobre análise de processos procedentes de outras disciplinas das ciências sociais e refletir e codificar sobre as próprias experiências dos estudiosos.

De acordo com Ropo, Eriksson e Hunt (1997) é relevante incorporar a contribuição valiosa de outros campos de pesquisa como história, sociologia, psicologia social e ciência política na pesquisa do processo. Além disso, são necessários adicionais exemplos da pesquisa do processo para que se possa preservar sua riqueza e heterogeneidade no campo da gestão e da organização. Para tanto, recomenda-se a utilização da criatividade e da inovação.

As teorias e modelos sobre tomada de decisão estratégica não se configuram diferentes das teorias de tomada de decisão, elas são um pouco ecléticas e exigem abordagem multidisciplinar. Logo, a modelagem (modelos extensivos desenvolvidos pela Ciência da Administração para auxiliar o processo de tomada de decisão estratégica), a integração de modelos e misturas de métodos, o auxílio às negociações, o gerenciamento da complexidade e o foco na praticidade são aplicabilidades da Ciência da Administração. Assim sendo, o emprego de técnicas de tomada de decisão estratégica é essencial em locais onde as decisões estratégicas são dúbias e indeterminadas, como por exemplo, nas grandes corporações (AHMED *et al.*, 2014).

Diante disso, o processo de decisão estratégica é um campo bem estruturado da pesquisa do processo estratégico. Para tomada de decisão gerencial, psicólogos acrescentaram a este campo o emprego da psicologia cognitiva, esta foi utilizada para explicar que o modo como os gestores avaliam e interpretam seus ambientes têm implicações importantes para as ações estratégicas da empresa (CHAKRAVARTHY; DOZ, 1992).

Neste sentido, a pesquisa na área estratégica é sustentada pelo estudo da decisão estratégica. Este é seu diferencial que trouxe desdobramentos que contribuíram para a consolidação da área. Estudar a decisão estratégica proporciona

um desafio em encontrar teorias e metodologias apropriadas para harmonizar as questões mais voluntaristas da decisão estratégica singular e os limites apontados pelo ambiente no qual a organização se encontra. O processo de decisão é interpretado pelas abordagens econômica e sociológica de maneiras diferentes, conduzindo as pesquisas para tipos distintos de variáveis e de categorias analíticas (BULGACOV *et al.*, 2007).

No que diz respeito à cognição, são relativamente raros os estudos sobre processo estratégico, uma vez que a cognição estratégica representa uma atividade complexa tanto para o processo como para a formulação da estratégia e engloba a investigação de problemas estratégicos, a criação de significado, interpretação e tomada de decisões (WRONA; LADWIG, 2015).

Na área da gestão estratégica, há muitas pesquisas sobre o processo estratégico, no entanto quando se trata do setor público poucos estudos foram publicados (ANDREWS *et al.*, 2011). Também há poucos estudos na literatura estratégica em relação à prestação de serviços, a maioria deles se destina à produção de bens (JOHANSON, 2009).

Compreende-se que não há uma situação de pleno emprego no Brasil e que a educação é um investimento necessário para que os indivíduos possam ascender economicamente, e mesmo que a Constituição Federal garanta que a educação é direito de todos, e que o ensino será lecionado fundamentado na igualdade de condições para o acesso e permanência na escola, na realidade, no que se refere à educação de nível superior, apenas uma pequena parte da população tem esse direito garantido. Estudantes vulneráveis economicamente muitas vezes não conseguem concluir seus cursos por falta de apoio financeiro.

Considerando que o empenho na fase da implementação da estratégia é menor que na fase da formulação (ALLIO, 2005), esta pesquisa se justifica teoricamente por analisar o processo estratégico, em um setor de prestação de serviço público e investigar como ocorre tanto o processo de formulação como o de implementação das estratégias do programa de assistência estudantil. Foi possível também trazer contribuições práticas aos gestores da estratégia, apresentando as diversas perspectivas do tema mediante um estudo empírico detalhado.

1.4 Estrutura do trabalho

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos. O primeiro capítulo é a introdução, no qual são abordados a contextualização do problema, objetivos e justificativa da pesquisa. No segundo capítulo é apresentada a fundamentação teórica. Este capítulo está subdividido em três subtópicos: processo estratégico; formulação e implementação da estratégia e assistência estudantil.

O terceiro capítulo apresenta os procedimentos metodológicos, o método do caso, as categorias de análise e o tipo de análise de dados utilizado. O penúltimo capítulo apresenta a análise dos dados e os resultados da pesquisa. Por fim, são apresentadas as conclusões do trabalho e as sugestões para pesquisas futuras.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será apresentada a fundamentação teórica que orienta este estudo. O capítulo está dividido em três subtópicos: processo estratégico; formulação e implementação das estratégias e assistência estudantil.

2.1 Processo Estratégico

O estudo da estratégia tem origem na Antiguidade e teve a civilização da Grécia antiga como precursora neste estudo. A palavra estratégia advém do grego *strategos*, que significa **comandar o exército** e surgiu da necessidade de uma nova função para o comando militar atender a reformas políticas de um governo democrático, na revolução em Atenas. Com o crescimento das sociedades tribais elas se tornaram também mais complexas e necessitavam de melhor planejamento, organização, coordenação e controle de seus soldados, exigindo maiores habilidades de seus comandantes, aprimorando assim o ofício da liderança militar (VIZEU; GONÇALVES, 2010).

Para Amâncio-Vieira *et al.* (2015), a estratégia é o resultado de um processo reflexivo e inter-relacionado sobre reivindicações e dificuldades organizacionais. Sejam as estratégias resultantes de processos analíticos ou de intuições humanas, ela viabiliza ao indivíduo uma maior compreensão sobre o ambiente organizacional, lhe propiciando atuar estrategicamente e lhe sustentando na tomada de decisões para alcançar os objetivos organizacionais.

Diante disso, na abordagem econômica predomina a crença de que o agente decisor possui uma vasta racionalidade e os problemas de pesquisa se apresentam de forma menos complicada. No entanto, com a hipercompetitividade e com o desenvolvimento de formatos organizacionais mais complexos, a complexidade ambiental foi ampliada, oportunizando a procura por novas bases teóricas para explicar os fenômenos contemporâneos. Desta maneira, a abordagem sociológica adentrou na pesquisa estratégica e possibilitou o surgimento de duas bases teóricas. Uma voltada para os elementos externos à organização (ambiente e processo estratégico com ênfase na estratégia emergente) e outra voltada para agência

humana e seus resultados (conteúdo estratégico com ênfase na estratégia deliberada) (BULGACOV *et al.*, 2007).

Neste caso, é relevante evidenciar a diferença entre conteúdo e processo. Segundo Chakravarthy e Doz (1992), conteúdo e processo são subcampos da pesquisa em estratégia, os quais têm o intuito de aprimorar o desempenho da organização. O conteúdo estratégico representa **quais** são as posições estratégicas que a empresa pode desenvolver para que ela tenha um excelente desempenho, diante dos variados contextos ambientais. Já o processo estratégico representa a forma **como** as posições estratégicas da empresa podem ser influenciadas pelos seus processos de decisão e pelos seus sistemas administrativos.

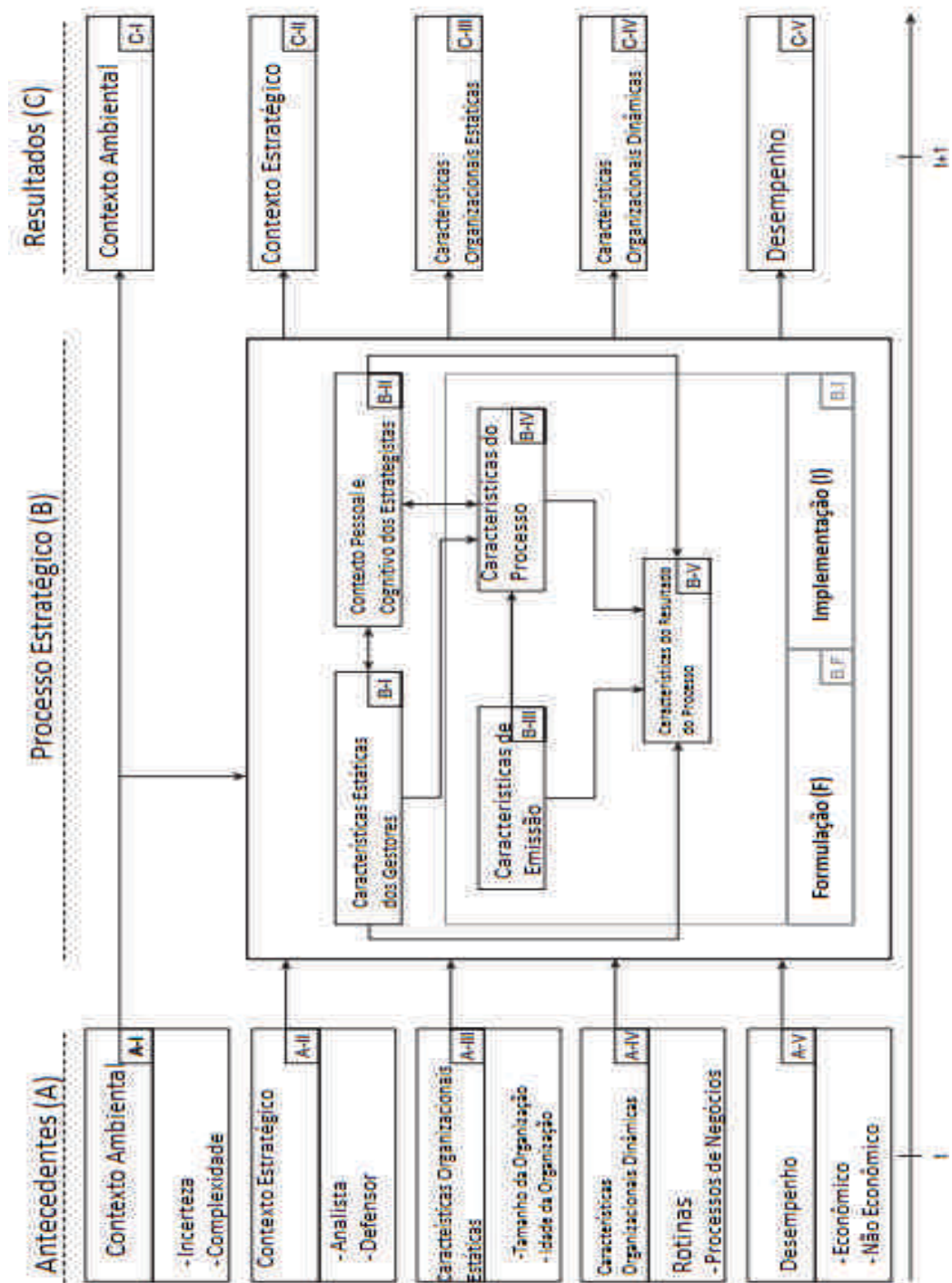
Em 1960, a pesquisa sobre o processo estratégico buscou reconhecer e descrever sistemas administrativos relevantes que motivaram o comportamento dos gestores, e como decisões consistentes para ações estratégicas foram influenciadas por vários sistemas combinados. Na década de 1970, os estudos administrativos foram determinados por uma tentativa de elaborar um vínculo contingente entre a criação de um sistema administrativo e o contexto da empresa e o emprego de metodologias mais rigorosas para instituir estes vínculos contingentes. Outra prática nesses estudos diz respeito à abordagem holística. Esta, apesar de analisar diversos sistemas administrativos conjuntamente, restringe-se a apenas um problema estratégico (CHAKRAVARTHY; DOZ, 1992).

Segundo Bulgacov e Bulgacov (2009), o processo estratégico é concebido pelo modo que a organização é influenciada no tempo por fatores como antecedentes de gestão, recursos, ambiente, relações intraorganizacionais e interorganizacionais e aprendizagem. Já os produtos e serviços da organização caracterizam o conteúdo estratégico.

Conforme Hutzschenreuter e Kleindienst (2006), na pesquisa do processo estratégico há três categorias de fatores relevantes denominados de antecedentes, processos e resultados. Os elementos que se referem aos fatores antecedentes e aos resultados são os mesmos: contexto ambiental, contexto estratégico, características organizacionais estáticas, características organizacionais dinâmicas e desempenho. Em relação ao processo da estratégia, os elementos são: características estáticas dos estrategistas, contexto pessoal e cognitivo dos estrategistas, características da questão, características do processo e

características do resultado do processo. Esses fatores estão representados na Figura 1.

Figura 1. Processo Estratégico: Um Quadro Integrativo



Fonte: adaptada de Hutzschenreuter e Kleindienst (2006).

Diante disso, fica evidente que o processo estratégico é analisado em pelo menos três fases, a fase inicial chamada de antecedentes, que ocorre antes de iniciar a estratégia, depois o processo estratégico em si, que envolve a formulação e implementação das estratégias, e finalmente os resultados, fase na qual se analisa se o que foi planejado foi realmente alcançado.

De acordo com Certo *et al.* (2005), as etapas básicas do processo estratégico são: análise do ambiente, constituição da diretriz organizacional, formulação da estratégia; implementação da estratégia, e controle estratégico. O ambiente deve ser analisado interno e externamente, reconhecendo as oportunidades e riscos atuais e futuros. A diretriz organizacional é determinada mediante definição da missão (finalidade organizacional) e dos objetivos (metas) organizacionais. Formular estratégias é planejar e escolher procedimentos que promovam os objetivos organizacionais. Implementar é executar (por em prática) as estratégias formuladas. E o controle estratégico refere-se ao acompanhamento e avaliação do processo com o intuito de aprimorá-lo e garantir um funcionamento satisfatório.

Neste sentido, uma função importante nos estudos de processo estratégico é a intencionalidade ou o direcionamento organizacional, isto é, a determinação e externalização dos propósitos, valores e crenças organizacionais, pois implicam na maneira que os indivíduos (de qualquer nível hierárquico) analisam o ambiente e empenham-se para alinhar suas ações e decisões. Todavia, o resultado estratégico pretendido é vinculado ao estado de generalidade ou especificidade dos propósitos organizacionais (BULGACOV; BULGACOV, 2009).

O processo estratégico é composto por três elementos principais: os estrategistas, a questão e a ordem das ações. Atributos individuais relacionados influenciam fortemente as tomadas de decisões em um processo, uma vez que estas são realizadas por indivíduos. Diante disso, o lado comportamental de uma decisão estratégica pode ser influenciado por atributos como tamanho, abertura ou heterogeneidade. Por outro lado, as fontes de predisposição de um indivíduo são exploradas pelo contexto pessoal e cognitivo dos estrategistas (HUTZSCHENREUTER; KLEINDIENST, 2006).

O desenvolvimento e a manutenção de um entendimento substancial do processo entre os membros da organização podem tornar-se mais difícil quando há aumento de tamanho e a criação de unidades especializadas, logo, distintas características do processo são imputadas ao local de origem. Dessa forma,

organizações que concorrem em ambientes incertos inclinam-se a vivenciar uma modesta margem para erro (HUTZSCHENREUTER; KLEINDIENST, 2006).

Posto isto, percebe-se que a tomada de decisão estratégica é uma das questões centrais do processo estratégico, já que é por meio dela que os estrategistas orientam a direção da empresa. As decisões estratégicas são aquelas que influenciam a saúde organizacional e a sobrevivência da empresa e são executadas pela gestão do topo da organização (EISENHARDT; ZBARACKI, 1992).

Para Oehmichen, Schrapp e Wolff (2016), a influência dos diretores no desempenho da empresa pode ser melhor apreciada pelos pesquisadores quando ocorre a mudança estratégica. Esta pode ser iniciada por administradores que possuem experiência na área, uma vez que compreendem melhor o contexto e podem analisar as informações de forma mais adequada, aplicando seus conhecimentos seja para reproduzir as estratégias dos concorrentes ou desviar o âmbito estratégico em outras vertentes. Gestores experientes também podem estimular a mudança estratégica de gestores oportunistas, visto que são conhecedores de diversas punições como ajustes de remuneração e demissão de CEO (diretores).

De acordo com Hutzschenreuter e Kleindienst (2006), se a cognição de um estrategista é influenciada por fatores antecedentes, estes se tornam relevantes e devem ser analisados na pretensão de compreender a escolha estratégica. O modelo cognitivo do estrategista reproduz suas escolhas estratégicas. Assim, a maneira que os gestores e as organizações se comportam pode ser explicada por meio das características dos gestores.

Questões essenciais que afetam os gerentes gerais são tratadas na pesquisa do processo estratégico, essas questões dizem respeito à forma apropriada de utilizar os sistemas administrativos e a tomada de decisões, já que a qualidade da posição estratégica da empresa é controlada continuamente por essa configuração. Diante disso, a maneira como as estratégias eficazes são formadas, validadas e implementadas de forma eficiente interessa ao processo estratégico. Mudanças nas estratégias de uma empresa devem ocorrer consoante surgimento de novas oportunidades e ameaças em seu ambiente e desenvolvimento de suas competências singulares e intenção estratégica. A autorrenovação e adaptação de uma empresa são motivadas pelo processo estratégico (CHAKRAVARTHY; DOZ, 1992).

Assim, uma das contribuições da escola do processo estratégico para disciplina estratégica foi que ela conseguiu abrir a caixa preta da organização fazendo com que a estratégia não fosse mais um problema da dinâmica interna da organização, mas um fenômeno organizacional legitimado (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003).

O processo é definido como uma sucessão de fatos individuais e coletivos, ações e atividades que, ao longo do tempo, são desenvolvidas no contexto (VAN DE VEN, 1992; PETTIGREW, 1992; PETTIGREW, 1997). Sendo a realidade social um processo dinâmico, o objetivo de uma análise processual é compreender essa realidade em voo. As ações são introduzidas em contextos que restringem sua informação, conhecimento e influência; logo, a troca entre os agentes e o contexto é cumulativa e ocorre ao longo do tempo, pois no centro de qualquer análise processual encontra-se o tempo e a história (PETTIGREW, 1997).

Hutzschenreuter e Kleindienst (2006) apresentam seis perspectivas da pesquisa do processo estratégico: perspectiva racional-mecanicista; perspectiva cognitiva; perspectiva do alto escalão; perspectiva da gestão do meio; perspectiva orgânica e micro perspectiva. Na perspectiva racional-mecanicista, o processo estratégico é caracterizado como uma atividade sequencial, racional e analítica que conduz o gestor a investigar os ambientes organizacionais internos e externos. Na perspectiva cognitiva, a natureza peculiar do contexto das decisões é ressaltada e, por conseguinte, viabiliza-se uma base para explicar o comportamento organizacional a partir do individual. A perspectiva do alto escalão esclarece e justifica o comportamento organizacional mediante o comportamento dos seus principais executivos, já que ela unifica a perspectiva cognitiva com a pesquisa comportamental.

Na perspectiva da gestão do meio, os gerentes do meio estão mais próximos do mercado e colaboram pensando e fazendo estratégia de uma organização, logo são considerados atores estratégicos. Na perspectiva orgânica, o foco da estratégia é alterado da escolha para a mudança estratégica. Já na perspectiva micro, o interesse é voltado para o trabalho dos estrategistas e para a maneira que eles aprendem a realizá-lo. Diante disso, todas as perspectivas são valiosas e fornecem diferentes possibilidades para o processo estratégico, todavia estimular a junção e a fertilização cruzada dessas distintas perspectivas pode ser uma maneira de

condensar ainda mais o conhecimento (HUTZSCHENREUTER; KLEINDIENST, 2006).

A perspectiva dos gerentes do meio se fortalece historicamente no progresso da estratégia, pois eles estão no centro da criação do conhecimento e do desenvolvimento de competências essenciais, isto é na base da criação da estratégia, assim, cooperam com a gestão do topo. Para auxiliar na elaboração da estratégia os gerentes de nível médio desenvolvem técnicas específicas. Distintas interpretações dos estímulos ambientais e perspectivas inconsistentes entre os gestores de diversos níveis hierárquicos provocam o conflito de papéis, uma função essencial que os gerentes do meio desempenham é contabilizar essas diferenças. Esses gerentes também contribuem para a criação da estratégia devido ao seu relacionamento na rede dos gestores (WOOLDRIDGE; SCHMID; FLOYD, 2008).

Contudo, segundo Chakravarthy e Doz (1992), a dificuldade em pesquisar o processo estratégico corporativo está na sua complexidade e na essência da manifestação da gestão do topo. É relevante que o estudo ultrapasse o processo de estratégia de negócios e da gerência intermediária e se intensifique mais no processo de estratégia corporativa, ou seja, que se fortaleça o estudo da gestão do topo empresarial.

Por outro lado, Wooldridge, Schmid e Floyd (2008) argumentam que a tomada de decisão estratégica também é influenciada pela perspectiva dos gerentes do meio, inclusive em atividades relacionadas ao desenvolvimento de capacidades. A vantagem desta perspectiva é auxiliar na compreensão da criação da estratégia e dos processos intraorganizacionais em ambientes complexos, englobando a aprendizagem e mudança organizacional. Então, aprender a se adaptar em um ambiente em mudança é o que se chama de aprendizagem social.

As duas perspectivas (gerentes do topo e gerentes do meio) atentam para os resultados organizacionais que interessam a organização como um todo, porém a perspectiva da gestão do meio atenta também para os resultados intermediários (desempenho das subunidades e iniciativas de desenvolvimento). Os gerentes de nível médio abrange: gerentes gerais de linha (como chefes da divisão da unidade de negócios ou estratégicos), gerentes funcionais de linha (como vice-presidente de marketing) e equipe ou executivos baseados em projetos (como líderes de projetos estratégicos) (WOOLDRIDGE; SCHMID; FLOYD, 2008).

No entanto, sendo o processo estratégico uma ferramenta utilizada pelos estudiosos da estratégia para formular e implementar as estratégias, no decorrer do processo estratégico, um campo significativo e próspero de pesquisas concentra-se nos escalões superiores (diretores executivos – CEOs -, outros gerentes seniores e equipe de gestão de topo – TMT) (BROMILEY; RAU, 2015).

Apesar de não haver consenso no reconhecimento de quais recursos estratégicos viabilizam uma vantagem competitiva efetiva, um desses recursos fundamentais pode ser a gestão de topo. Então, estudar a gestão do topo é essencial na estratégia, seja mediante a tomada de decisão apenas pelo CEO ou associada à equipe de gestores de topo, uma vez que o desempenho das organizações é influenciado por essas decisões (SERRA; TOMEI; SERRA, 2014).

Para Pettigrew (1992), além da pesquisa do processo estratégico ser empiricamente complexa é também paradigmaticamente diversificada. Todavia, o foco da pesquisa tem sido restrito e algumas vezes a ausência de discurso explícito em relação aos seus princípios analíticos ofuscou sua verdadeira contribuição.

Para Ropo, Eriksson e Hunt (1997), a pesquisa processual não deve ser mantida em padrões genéricos dentro dos estudos organizacionais e de gestão. A riqueza e heterogeneidade da pesquisa processual devem ser preservadas, proporcionando aberturas para orientações pessoais, vozes individuais e auto-reflexões.

Tanto na literatura clássica quanto na contemporânea da estratégia, as divisões tradicionais entre o ambiente e o contexto organizacional, a tomada de decisão estratégica e o controle sobre a estratégia empresarial estão sendo desafiados por novos meios de comunicação (*hardware*, *software* e fenômenos informacionais). Estes possibilitam o envolvimento de usuários, cidadãos e outras partes interessadas no processo estratégico. Também possibilitam novos tipos de partilha, geração de ideias, participações e críticas ultrapassando a ideia das firmas tradicionais (PLESNER; GULBRANDSEN, 2015).

Há poucos estudos na literatura da gestão estratégica em relação aos meios de comunicação social, estes têm influenciado o processo estratégico ou a tomada de decisão estratégica. Em todo o mundo, o fenômeno das mídias sociais apresentados mediante plataformas fundamentadas na internet, como o *Twitter*, *Facebook*, *Youtube*, *MySpace*, *Pinterest*, tem se estendido consideravelmente. A princípio, a finalidade das mídias sociais era de entretenimento pessoal e redes

sociais, porém ampliou-se e agora faz parte do ambiente operacional de uma empresa, influenciando concepções globais das partes interessadas devido à velocidade viral de transmissão de mensagens, redução de tempo e espaço (VENKATARAMAN, 2013).

Desta maneira, a escolha estratégica pode ser aprimorada com a utilização das novas mídias. Todavia, a **escolha humana** pode ser transformada em uma **necessidade** sociotecnicamente construída em razão da velocidade descontrolada da evolução tecnológica das organizações e da onipresença das novas mídias. Então, a escolha estratégica do proprietário pode ser conhecida não como consequência pura da cognição de um gerente, mas como uma consequência necessária de uma teia de padrões, possibilidades, *hardware*, *software* e práticas cotidianas. Logo, a escolha gerencial pura pode ser influenciada pelas novas mídias devido à necessidade de construções sociotécnicas (PLESNER; GULBRANDSEN, 2015).

O efeito das mídias sociais em uma organização implica na comercialização e preservação de clientes, no recebimento de *feedback* dos mesmos, ideias, comentários ou queixas, também abrange o receio de perder a reputação. O ambiente empresarial pode se tornar mais complexo, dado que haverá mais jogadores nos delineamentos de um problema, questões serão abordadas mais publicamente e isso fará com que cognição e mentalidade dos trabalhadores se modifiquem, podendo iniciar um processo de mudança estratégica pela gestão do topo. Deste modo, a utilização da comunicação social implica na aplicação de recursos monetários, humanos e materiais (VENKATARAMAN, 2013).

Neste sentido, a reputação da empresa é o seu cartão postal, quanto melhor for sua reputação mais clientes ela conseguirá. Atualmente, alguns clientes estão preocupados com o consumo consciente, então a empresa procurará atentamente satisfazer as necessidades dos seus clientes fiéis, assim como tentará atrair novos clientes, pois um cliente insatisfeito pode levar a empresa a perder muito mais.

Segundo Afonsêca, Teodósio e Paixão (2011), a complexidade dos estudos sobre estratégia está relacionada a dois elementos com força subjetiva que são o futuro e as interações humanas. Dito isto, os autores afirmam que a previsão do futuro cíclico referente à natureza e aos valores mensuráveis é possível, porém a incerteza, a compreensão parcial e não linear da realidade restringem o futuro referente à construção da sociabilidade humana (variável decisiva nos estudos

estratégicos, especialmente os fatos psíquicos e sociais que compõem o ambiente organizacional).

Em qualquer análise do processo é essencial que se estude a sequência dos eventos. Todavia, o objetivo de analisar o processo é reconhecer nele padrões que por vezes ocorrem em vários casos escolhidos cautelosamente e não somente expor a sequência dos eventos ou relatar a história. A trajetória dos acontecimentos de hoje influenciará suas sequências e resultados futuros, mas não é essencial que se apresente fases fixas ou predeterminadas ou resultados inevitáveis. Assim sendo, os processos sociais são profundamente descontínuos, os contextos são deslocados e eles iniciam e terminam repletos de surpresas. Desta maneira, entre a diversidade e a imprevisibilidade existe o enigma complementar da constatação de padrões (PETTIGREW, 1992).

Sobre a relevância da pesquisa do processo estratégico, pode-se dizer que a ação e o contexto são seu eixo específico. Já a descrição, análise e explanação dos padrões habituais do processo de gestão estratégica são suas questões centrais acompanhadas da análise do por que, quando e como as consequências das políticas são ajustadas às particularidades dos processos e contextos políticos (PETTIGREW, 1992).

Segundo Schrager e Madansky (2013), para o estrategista tomar uma decisão e resolver um problema de imediato é preciso examinar os fatores mais relevantes do problema (ou seja, a representação) e depois determinar dentre estes fatores quais realmente importam para resolver imediatamente o problema. Os autores recomendam que é essencial uma representação robusta do problema para que os estrategistas tenham decisões exitosas, ainda que esta representação seja o conhecimento tácito, não manifestado pelo estrategista.

Segundo Afonsêca, Teodósio e Paixão (2011), a representação deve ser compreendida como o empenho dos gestores para convencer os membros organizacionais sobre os caminhos que devem ser seguidos para redução dos riscos incluídos na administração do negócio e na criação de estratégias organizacionais. Os autores argumentam que por intermédio da representação os observadores confiam no que os atores estratégicos estão almejando.

Desta maneira, decisões são tomadas com base nas recordações que os indivíduos têm. Para a estratégia, todos os dias, os ganhos e perdas do mundo dos negócios precisam ser processados e registrados. Logo, os estrategistas precisam

estar conscientes que, para desenvolver exitosas decisões estratégicas, é necessário verificar esses processamentos e registros, ter o conhecimento e a prática das decisões (SCHRAGER; MADANSKY, 2013).

Assim, em um processo para selecionar CEO, caso sejam empregadas características de personalidades são necessários laços de confiança entre essas características e resultados. Logo, maior rigor é necessário para avaliar as características de personalidade, já que as empresas não realizam testes psicológicos para os candidatos a CEO, elas realizam a seleção fundamentada na reputação, experiência anterior e entrevistas com membros do conselho e do TMT. Por outro lado, melhores resultados podem ser obtidos se avaliarem a liderança do candidato, porque esta parece intermediar o elo entre personalidade e resultados. Bons resultados também podem ser obtidos se analisarem a interação do CEO com outras pessoas da organização, ao invés de se dedicarem à análise da personalidade em si (BROMILEY; RAU, 2015).

Diante disso, as formas de gestão é outro aspecto a ser analisado em relação à gestão do processo estratégico. Este entendimento refere-se à arquitetura do próprio planejamento estratégico e à atuação do perfil do sistema de controle sobre resultados. Planejamento, recursos, estrutura, liderança, política e valores também estão incluídos nas formas de gestão. Especialmente a gestão de pessoas e as políticas de incentivo exercem uma função relevante no apoio à gestão do processo estratégico e no seu alinhamento com os resultados desejados (BULGACOV; BULGACOV, 2009).

Neste sentido, para garantir que todos os resultados planejados se tornem realidade, é necessário a aplicação do controle estratégico, ou seja, o acompanhamento e avaliação do processo estratégico. Então o *feedback* de todo o processo é possibilitado mediante o controle estratégico que se divide em três etapas básicas: medição do desempenho organizacional, comparação do desempenho organizacional com metas e padrões, e determinação de ação corretiva, quando necessário (CERTO *et al.*, 2005).

Por conseguinte, diante de um mundo globalizado e competitivo, as organizações precisam constantemente acompanhar as mudanças do ambiente e elaborar estratégias que favoreçam suas necessidades. A formulação e implementação de uma boa estratégia proporcionam o desenvolvimento, ajuste e

exploração das vantagens competitivas da organização (PLENTZ; SAUSEN; KELM, 2005).

2.2 Formulação e implementação das estratégias

Cada organização tem sua maneira particular de utilizar a estratégia, pois existem distintos processos que dão origem à estratégia. A associação de fatores externos (condições do ambiente) e internos (estrutura, dimensão, capacidades organizacionais, materiais e humanas) implica na configuração que viabiliza o surgimento e a implementação das estratégias. Logo, ações do passado implicam nas decisões estratégicas tomadas pela empresa (NICOLAU, 2001).

Deste modo, é perfeitamente compreensível a associação da perspectiva da pesquisa e do processo estratégico aos processos de escolha (tomada de decisão estratégica) e implementação (mudança estratégica), uma vez que nesses estudos de tomada de decisões e mudanças estratégicas estão grande parte das colaborações dos estudiosos do processo para o gerenciamento estratégico (PETTIGREW, 1992).

Para Mintzberg (1978), a definição completa da estratégia para a organização e operacional para o pesquisador deve considerar o comportamento de decisão da organização. Essa definição deve abordar os dois lados da moeda sobre a formação estratégica, elencando tanto a estratégia **pretendida**, com instruções iniciais, assim como sua evolução de acordo com o comportamento de decisão organizacional, ou seja, a estratégia **realizada**. Deste modo, a formulação da estratégia pode ser realizada pelo estrategista por meio de decisões específicas mediante um processo consciente, como também pode ser formulada gradualmente e até involuntariamente, com decisões circunstanciais.

Para Andrews (2006), o processo organizacional indissociável da estrutura, do comportamento e da cultura da empresa é uma estratégia corporativa. Logo, a formulação e a implementação da estratégia são dois aspectos importantes extraídos do processo organizacional e são inter-relacionados entre si na vida real, porém são dissociados para fins de estudo.

Assim, reconhecer oportunidades e ameaças no ambiente da empresa e incluir estimativas ou riscos para alternativas identificadas são as principais subatividades da formulação de estratégia. Nessa situação, forças e fraquezas

devem ser analisadas, assim como recursos existentes e disponíveis antes de definir a decisão que será tomada. Por outro lado, as alternativas preferidas pelo presidente e por seus associados imediatos também devem ser avaliadas antes da determinação da estratégia, visto que a escolha de objetivos finais pode e deve ser influenciada por valores pessoais, aspirações e ideais (ANDREWS, 2006).

Neste sentido, a disciplina e a imaginação são dois temas recomendados no processo de elaboração de estratégias. A disciplina é a utilização harmoniosa dos regulamentos para analisar o conjunto inteiro de possibilidades. E a imaginação é um regulador centralizado do aperfeiçoamento. No entanto, ambos os temas possuem limitações. A disciplina, adotando opções testadas e verdadeiras, limita suas ideias originais e opções criativas, dado que ela enfatiza a análise e não a síntese, e a seleção de estratégias já criadas ao invés da criação de novas estratégias. Já a imaginação pode levar ao caos (incluindo várias pessoas no processo para estimular a imaginação, a tomada de decisão final se tornará um caos), a eliminar o contato com a realidade e a subvalorização do passado (SZULANSKI; AMIN, 2001).

Dessa forma, para aprimorar a qualidade da criação estratégica recomenda-se uma utilização equilibrada de disciplina e imaginação, em detrimento de um destaque específico em ambos. Assim, a imaginação disciplinada harmoniza o *exploration* e o *exploitation* (prospecção e exploração),¹ gerando opções criativas e analisando as possibilidades de maneira consistente, eliminam-se as alternativas ruins e aprimoram-se as boas. Sendo a criação da estratégia uma aptidão organizacional que pode ser aprendida, o equilíbrio entre disciplina e imaginação deve ser aprendido na prática e deve ser mantido, pois é essencial para a elaboração da estratégia (SZULANSKI; AMIN, 2001).

As forças e fraquezas essenciais de uma empresa são as posições que esta assume associada às causas de cada força. Então, analisando as forças e as causas subentendidas que influenciam a concorrência em seu setor, o estrategista descobre as forças e fraquezas de sua empresa. Em seguida, um plano de ação

¹ *Exploration* e *Exploitation* são conceitos complexos e estão relacionados à aprendizagem organizacional. O processo de *exploitation* ocorre na medida em que a organização dedica-se constantemente para aprendizagem, estimulando o conhecimento interno mediante a capacitação e a valorização. Já o processo de *exploration* ocorre quando a organização além de estimular o conhecimento interno, se expande para incorporar o que transcorre fora de seus domínios (POPADIUK, 2010).

deve ser desenvolvido incluindo: posicionamento da empresa, de modo que suas habilidades desenvolvam a melhor defesa possível contra seus concorrentes; e/ou movimentos estratégicos que influenciem o equilíbrio de suas forças favorecendo a posição da empresa; e/ou estratégias equilibradas que reconheçam e respondam previamente às mudanças (MINTZBERG *et al.*, 2006).

A implementação é a tradução das ações concretas, em todos os níveis da empresa, ou pelo menos influenciando muitos de seus departamentos, é a execução da estratégia propriamente dita. Essas ações podem ser apresentadas em diversas formas como, por exemplo, na alteração da estrutura da empresa e de seu organograma, na modificação de afetação de recursos financeiros aos distintos departamentos, na inserção de novos sistemas de comunicação e na construção de novas instalações. Consequentemente, mudanças reais podem ocorrer na organização devido à implementação da estratégia, modificando levemente o que a organização já executava ou inserindo alterações mais profundas em seus processos, produtos, serviços, normas, competências e atividades (CÂNDIDO, 2012).

Logo, as ações concretas não são ações rotineiras, ou seja, não são atividades realizadas no cotidiano da empresa, como aquisição de matéria-prima ou venda de produtos e/ou serviços. Todavia, são ações que têm como objetivo alterar a maneira como as atividades do cotidiano estão sendo realizadas para poder colocar em prática a estratégia formulada, isto é, implementar a estratégia. Então, ao passo que o conteúdo estratégico estabelece **para quem, como e o que** deve ser realizado, este conteúdo transforma-se em realidade por meio da implementação (CÂNDIDO, 2012).

De acordo com Allio (2005), grande parte das estratégias estremece na fase da implementação, independentemente de sua importância. Embora haja um dispêndio de recurso e energia para o seguimento de uma boa estratégia, percebe-se pouco empenho empregado para sua implementação, pois é muito mais complicado gerenciar o processo de implementação de estratégia do que formulá-la, visto que formular uma estratégia que não possa ser transformada em ação não tem nenhuma serventia.

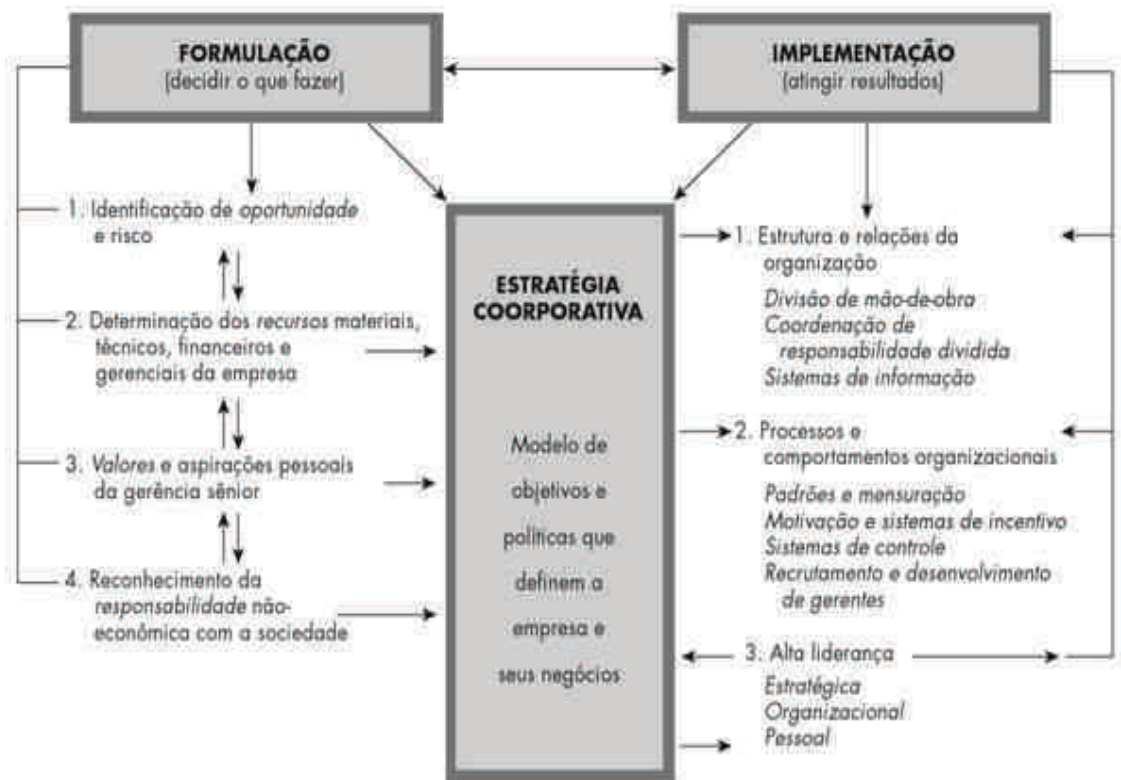
Segundo Certo *et al.* (2005), em muitas organizações bem-sucedidas nem todas as questões da estratégia são planejadas em pormenores e depois são implementadas conforme um cronograma predeterminado. Algumas são

parcialmente formuladas, implementadas, reformuladas e desenvolvidas com o intuito de acumular as oportunidades estratégicas rapidamente. Então, formulação e implementação influenciam-se reciprocamente e evoluem juntas constantemente. Os autores apresentam um modelo com cinco etapas para implementação: definir quanto a organização terá que mudar com o intuito de implementar a estratégia em questão; avaliar as estruturas formal e informal da organização; avaliar a cultura da organização; escolher uma abordagem adequada para implementar a estratégia; e implementá-la e avaliar seus resultados.

Assim, a implementação de estratégia consiste em sensibilizar os recursos de uma empresa para alcançar o objetivo estabelecido. Nesse caso, o desempenho eficiente das tarefas exigidas deve ser viabilizado pelos sistemas de informação e de relacionamento da empresa proporcionando uma estrutura organizacional adequada para a coordenação das atividades subdivididas da implementação. Para que o objetivo organizacional seja realizado é fundamental que os sistemas de incentivos e controles estejam coerentes com a prática exigida por tal objetivo. Por conseguinte, para a realização da estratégia é fundamental e até decisivo o papel da liderança pessoal (ANDREWS, 2006). Andrews propõe um modelo de formulação e implementação de estratégia, representado na Figura 2, e afirma:

Embora saibamos que a estrutura da organização e os processos de remuneração, controle de incentivos e desenvolvimento gerencial influenciam e restringem a formulação de estratégia, devemos olhar primeiro para a proposição lógica que a estrutura deve seguir a estratégia para enfrentar mais tarde a realidade organizacional de que a estratégia também segue a estrutura. Quando tivermos examinado as duas tendências, entenderemos e até certo ponto estaremos preparados para lidar com a interdependência de formulação e implementação do objetivo corporativo (ANDREWS, 2006, p. 79).

Figura 2. Modelo de formulação e implementação de estratégia



Fonte: Andrews (2006).

A formulação de uma estratégia exige investimento e tempo dos administradores; logo, é um processo oneroso e não traz nenhuma garantia à empresa de que haverá a realização concreta dessa ação. No entanto, a formulação da estratégia poderá ser implícita ou explícita. A implícita ocorre quando os administradores da empresa entendem que devem manter a estratégia em segredo porque ela representa uma vantagem competitiva da empresa. Já a explícita ou deliberada ocorre quando os administradores entendem que a estratégia deve ser conhecida pelos **trabalhadores** relevantes da empresa, pois eles são os principais agentes da implantação da estratégia e poderão trazer grandes contribuições a sua formulação (ANSOFF; MCDONNELL, 1993).

O fato de a estratégia ter sido planejada/pretendida não significa dizer que ela foi implementada totalmente. Da mesma forma que uma estratégia realizada pode ocorrer sem a presença de um plano previamente estabelecido, ou pode ocorrer diferente do que foi estabelecido no plano. O fato é que a concepção da estratégia embasada apenas na interpretação do passado não é aceitável para a

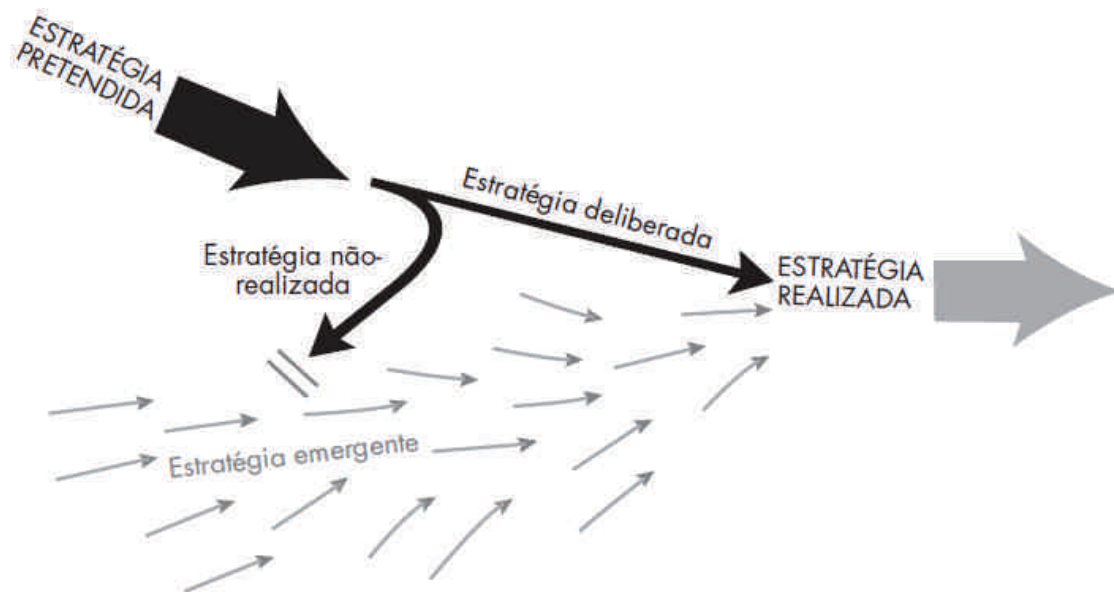
gestão, é necessário que os gestores interpretem o futuro dos negócios, isso deve implicar em um plano que pode ser explícito ou implícito (NICOLAU, 2001).

Neste sentido, destaca-se a necessidade de um equilíbrio delicado na elaboração da estratégia, já que é preciso compreender o passado da organização e estudar novos cursos de ação para seu desenvolvimento visando um futuro promissor. Então, no momento presente, os gestores devem planejar o futuro baseando-se em erros e acertos do passado (HAX; MAJLUF, 1986).

Como a estratégia surgiu para estimular a dinâmica organizacional, é interessante verificar algumas questões a respeito da utilidade de se formular uma estratégia. A primeira questão colocada é se a estratégia explícita e sistemática é um conceito viável. Por várias empresas terem formulado e anunciado suas estratégias essa questão tem sido refutada. A segunda é se quando utilizada como opção ao crescimento por adaptação, a estratégia sistemática aprimora o desempenho organizacional. Surgiram várias evidências indicando que o planejamento deliberado produz desempenho financeiro superior ao enfoque não planejado. A terceira é quando se torna essencial recorrer a uma estratégia explícita. Logo, é fundamental diante de ameaças organizacionais uma estratégia unificadora (ANSOFF; MCDONNELL, 1993).

Considerando os **cinco Ps para estratégia**, ou seja, estratégia como um plano, um pretexto, um padrão, uma posição e uma perspectiva, Mintzberg *et al.* (2006) argumentam que a estratégia como um plano pode não acontecer e como um padrão pode acontecer sem ter sido planejada. Nesse caso, ao rotular como um plano a estratégia pretendida e como um padrão a estratégia realizada fica fácil diferenciar as estratégias deliberadas das emergentes, conforme Figura 3. Assim, a estratégia deliberada ocorre quando se realiza algo que já tinha uma intenção prévia. Já a emergente ocorre quando se realiza algo que não tinha nenhuma intenção preconcebida. No entanto, é um exagero exigir que as estratégias sejam puramente ou deliberadas ou emergentes, visto que a maioria das estratégias está no meio termo.

Figura 3. Estratégias deliberadas e emergentes



Fonte: Mintzberg *et al.* 2006.

Nessa situação, as questões estratégicas devem ter uma atenção especial, contínua e diária nas organizações atuais, uma vez que a competição entre as empresas e a complexidade ambiental estão muito intensas, exigindo que as organizações respondam às oportunidades com agilidade. Então, apenas o planejamento estratégico não é mais suficiente para desenvolver a estratégia, novas maneiras precisam ser encontradas para decidir as questões estratégicas. Deste modo, o processo de formação de estratégia deve ser contínuo, conservando os objetivos gerais e a visão da organização, porém novas estratégias emergentes desafiam constantemente as estratégias intencionadas e poderão transformar-se nas novas estratégias intencionadas (MARIOTTO, 2003).

Assim, compreende-se que as estratégias geralmente são planejadas a partir da definição dos objetivos gerais da empresa. Elabora-se um plano de ação e então são decididas quais estratégias serão implementadas. No entanto, surgem padrões de ações realizadas na empresa sem que tenham sido planejados, ou seja, a estratégia emergente. Esta pode surgir no meio da formulação de uma estratégia deliberada, no momento em que os estrategistas estão sob forte pressão do trabalho, como também em momentos de isolamento.

De acordo com Szulanski e Amin (2001), métodos organizacionais adequados e eficazes para se elaborar uma estratégia podem ser sobrecarregados em razão das exigências do negócio dinâmico e do ambiente competitivo. Nessa situação,

novas estratégias precisam ser elaboradas e aperfeiçoadas para suprir a redução de janelas de oportunidade para geração de riqueza, continuamente. Apesar de haver receitas genéricas disponíveis para elaboração de estratégia, a maioria das empresas dispõe de raras oportunidades para aplicá-las na prática, apenas durante grandes discontinuidades é que se percebe um esforço eventual para elaboração de estratégias. Logo, a habilidade de elaborar frequentemente estratégias inovadoras de negócios deve ser aprendida na prática (**fazendo**) e está relacionada à criação de valor e sobrevivência da empresa.

Assim, o fundamento principal do modelo sóciocognitivo é a noção de que as estratégias nascem a nível individual e depois evoluem para o nível organizacional, independentemente de orientações estratégicas apresentadas intencionalmente ou no curso do processo organizacional. Os estímulos internos ou externos alcançados pelos diferentes membros da organização ocorrem de forma heterogênea e são baseados em suas estruturas cognitivas específicas. Deste modo, a pesquisa do processo estratégico empenha-se para dilatar a compreensão sobre os atores estratégicos relevantes a partir da perspectiva de estratégias individuais (WRONA; LADWIG, 2015).

Neste sentido, os interesses individuais são encaminhados aos atores estratégicos podendo transformar-se em estratégias organizacionais. Os atores estratégicos podem influenciar na escolha das estratégias a serem postas em prática utilizando táticas políticas, de acordo com seus próprios interesses individuais. Todavia, posições diferentes na organização e distintas expectativas do futuro poderão provocar preferências e interesses conflitantes. Então, as estratégias escolhidas serão aprovadas e legitimadas pela organização mediante seu sistema de política, e compreenderá uma justificativa política. Dessa forma, as estratégias, inicialmente, manifestam-se nas organizações subjetivamente e na representação individual da realidade. Em seguida, elas transformam-se em nível coletivo mediante o resultado de interação social e dos processos políticos (WRONA; LADWIG, 2015).

Diante disto, o planejamento estratégico pode ser realizado de várias maneiras. Assim, um gestor fundamentará sua estratégia de acordo com seus pressupostos e princípios. Quando uma organização está se desenvolvendo ela vai aprendendo na prática e elaborando suas estratégias, sejam elas deliberadas ou emergentes. Tanto uma formulação intencional, ou análise sistemática, assim como uma estratégia realizada pode resultar de uma situação em desenvolvimento. A

aplicação de recursos abrange a implementação de estratégia emergente, ainda que a organização não tenha optado explicitamente por essa estratégia. (ADZOB, 2014).

Segundo Kich e Pereira (2011), a implantação do planejamento estratégico em uma empresa será feita de forma eficaz desde que o planejamento esteja alinhado a sua cultura e associado a sua estrutura, desde que a organização possua uma comunicação eficaz e uma liderança presente e comprometida no processo. Nesse sentido, estrutura, cultura, liderança e comunicação são fatores organizacionais que estão relacionados entre si e influenciam no processo de implantação do planejamento estratégico.

Diante disso, as organizações devem elaborar suas estratégias, sejam elas deliberadas ou emergentes, visando atingir seus objetivos. Boas estratégias podem emergir de ideias dos funcionários da base que têm uma outra visão da organização, diferente da visão dos estrategistas. Deste modo, o importante é que os estrategistas trabalhem no sentido de manter a organização integrada, com a participação de todos os colaboradores, com o intuito de alcançar os objetivos pretendidos e disseminar a cultura organizacional. Assim, as estratégias deliberadas ou emergentes surgirão naturalmente, mantendo a lucratividade e a posição competitiva da empresa.

Ao formular uma estratégia, os estrategistas devem fundamentar-se, dentre uma variedade de alternativas, nas informações incertas, incompletas e muito agregadas. Caso essas informações sejam mais precisas, específicas e menos agregadas, a prudência da escolha original da estratégia pode ser questionada. Logo, utilizar a estratégia com êxito exige *feedback* estratégico (ANSOFF; MCDONNELL, 1993).

Segundo Hrebiniak (2008), é fundamental na fase de implementação da estratégia que se tenha um *feedback* sobre o desempenho organizacional. É por meio do *feedback* que será possível ajustar a estratégia, os objetivos e o processo da implementação em si. No entanto, muitas vezes os controles e os *feedbacks* falham, uma vez que eles não são suficientes para detectar o motivo do desempenho deficiente. Por conseguinte, para que se tenha sucesso na implementação é primordial que se tenha um gerenciamento eficiente dos *feedbacks*, das mudanças e revisões de estratégia.

De acordo com Cândido (2012), o sucesso da empresa depende de estratégias implementadas com sucesso. Logo, é importante o discernimento entre o sucesso organizacional e o sucesso da implementação, já que são conceitos distintos, porém vigorosamente associados. O sucesso da organização é fundamentado praticamente pela concretização da missão e dos objetivos organizacionais. Já o sucesso da implementação é fundamentado pela concretização da estratégia preconizada com sucesso.

Engert e Baumgartner (2016) realizam um estudo, a partir da perspectiva interna da empresa, sobre as condições necessárias para a implementação bem sucedida da sustentabilidade na estratégia corporativa. Os autores argumentam que é fundamental que haja uma harmonia coerente entre a estratégia, a estrutura e os processos organizacionais. Da mesma forma, é essencial que os funcionários estejam motivados para que se alcance o sucesso na implementação da estratégia.

Uma organização alcança mudanças significativas com a implementação de um novo conteúdo estratégico. No entanto, é provável que haja resistência por parte dos indivíduos diante de tais mudanças organizacionais, visto que o ser humano resiste, naturalmente, diante de situações desconhecidas. Diante disso, a resistência é dos problemas relacionados à implementação de uma nova estratégia (CÂNDIDO, 2012). Cândido (2012) apresenta uma lista dos problemas mais frequentes na implementação da estratégia, problemas que não são independentes uns dos outros, porém podem estar associados. Esta lista está representada no Quadro 1.

Quadro 1. Nove problemas mais frequentes na implementação da estratégia

Nº	Problemas mais frequentes ocorridos durante a implementação de uma estratégia
1	As competências e as capacidades das pessoas não são suficientes e a formação e o treino dados não são adequados para fazerem as coisas planejadas
2	As atividades de implementação não foram programadas nem definidas com detalhe suficiente
3	Os sistemas de informação, controle e recompensa não são adequados para acompanhar e estimular as tarefas de implementação
4	Muitas atividades e preocupações não relacionadas com a implementação ocupam o tempo e atenção das pessoas
5	Surgem problemas internos graves, não previstos inicialmente no plano, que têm um impacto adverso na implementação
6	Os atrasos – a implementação demora mais tempo do que o planejado
7	A coordenação das atividades de implementação não é suficientemente eficaz
8	A liderança e a orientação pelos gestores departamentais não é adequada ou suficiente
9	Surgem fenômenos externos, fora do controle da empresa, que têm um impacto adverso na implementação.

Fonte: Adaptado de Cândido (2012).

Para Ansoff e McDonnell (1993), a essência da formulação e implantação da estratégia está em saber, dentre as diversas alternativas imprecisas, como fazer a opção correta para direcionar o crescimento futuro da organização e como estimular um grande número de pessoas para seguir na direção definida.

Logo, percebe-se que a vontade da administração não é alterada por uma estratégia pré-estabelecida, uma vez que a estratégia não é um plano fixo, podendo ser modificada no decorrer do tempo de acordo com a situação. Neste sentido, não há o que se falar em dicotomia entre formulação e implementação da estratégia, pois essa separação desconsidera o aprendizado existente após a concepção, no destino ou continuidade de uma estratégia. Percebe-se que muitos padrões estratégicos em decisões organizacionais são desenvolvidos sem um pensamento consciente ou deliberado, isto evidencia a fragilidade da palavra formulação (MINTZBERG, 1978).

Portanto, para que a estratégia seja concretizada, ou seja, se torne real, é preciso que ela seja materializada na forma como ela foi promulgada. Nesse sentido, por meio da lente da materialidade, entende-se que formulação e implementação de estratégia não são um grupamento de duas atividades divergentes que surgem e se

realizam de forma sequenciada. Então, para que estratégias eficazes sejam formuladas e implementadas, os executivos devem pensar nos tipos de tecnologias necessárias para que os trabalhadores possam materializar tais estratégias (LEONARDI, 2015).

2.3 Assistência Estudantil

Destaca-se que a assistência estudantil é um tipo de serviço oferecido pelo Estado, logo é relevante verificar como o processo de formulação e implementação das estratégias funciona nesse serviço, para tanto é pertinente que se faça um breve delineamento sobre a assistência estudantil.

Palavezzini (2014) explana que, mediante uma trajetória histórica de programas, projetos, ações e contornos normativos, a assistência estudantil se constituiu no Brasil como uma política de educação superior. A autora afirma que a história da assistência estudantil se inicia com o surgimento das universidades e este cenário da educação superior é caracterizado por profundas modificações que fundamentam o desenvolvimento econômico do país.

De acordo com Queiroz (2015), a assistência estudantil superior é um conjunto de programas e mecanismos para estimular estudantes em situação de vulnerabilidade socioeconômica a permanecerem e concluírem seus cursos de graduação. O intuito da assistência estudantil é estabelecer condições de igualdade de estudo para todos os estudantes, proporcionando a justiça social.

Há um processo de descaminho na trajetória histórica para alcançar a formalização da assistência estudantil até a legitimação de seus programas, estes se estabelecem em um caminho com vicissitudes. Neste sentido, a assistência estudantil pode ser percebida em três fases devido às consequências das conjunturas políticas, sociais e econômicas do Brasil. A primeira fase é marcada por um longo período, inicia no surgimento da primeira universidade e vai até o período de democratização política. A segunda fase ocorre durante a democratização política, nesta fase abre-se espaço para uma série de debates e projetos de leis e implicam em um novo modelo do Plano de Assistência Estudantil nas universidades brasileiras. Já a terceira fase compreende o período de ampliação e reestruturação das Instituições de Ensino Superior até os dias correntes (KOWALSKI, 2012).

Avanços e retrocessos abalizaram as políticas de assistência estudantil no Brasil, em seu aspecto legal e também pela carência de recursos financeiros e técnicos para execução dos direitos assegurados nos textos constitucionais e nas normativas reguladoras. Com o fim da ditadura militar, no processo de redemocratização do país, principalmente a partir da década de 1980, instituiu-se uma nova etapa na educação superior brasileira, com oportunidades para debates que objetivavam assegurar direitos sociais dos cidadãos. Marcos importantes ocorreram determinando orientações e limites para a política educacional, como por exemplo a Constituição Federal (CF) de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira (LDB) de 1996 (PALAVEZZINI, 2014).

A Constituição Federal de 1988 assegura, em seu texto, igualdade de oportunidades para o acesso e permanência na escola, gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais, também assegura a educação como um dos direitos sociais (BRASIL, 1988). Todavia, apesar da busca pela democratização dos direitos sociais, a conjuntura política, as prescrições legais e as frequentes lutas dos movimentos sociais contribuíram para aflorar o problema da desigualdade no ensino superior (PALAVEZZINI, 2014).

Deste modo, diante dos desafios e conteúdos experimentados pela sociedade contemporânea brasileira devido aos processos de transformações, a educação deve ser repensada considerando a essencialidade da assistência estudantil na política da educação superior e a realização da garantia dos direitos com a criação de condições de ingresso e permanência aos alunos que adentram no ensino público superior (KOWALSKI, 2012). Portanto, garantir o ingresso do estudante vulnerável no ensino superior não assegura sua permanência, esta precisa ser mantida não apenas com desempenho acadêmico regular do estudante mas também com auxílio financeiro, já que há estudantes que abandonam o ensino superior por não conseguirem se manter economicamente devido à elevada desigualdade na distribuição de renda brasileira que desfavorece principalmente estudantes provenientes da rede pública e estudantes negros.

No entanto, a CF de 1988 e a LDB apenas tangenciaram a assistência estudantil, ou seja, não constituíram de fato uma política pública de assistência estudantil, dado que não prevêm a fixação de orçamento necessário para tal, precariamente os programas de assistência ao estudante foram mantidos pelas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) com seus recursos próprios, entre o

final da década de 1970 e no decurso de toda a década de 1980 (PALAVEZZINI, 2014).

Com o objetivo de colaborar com a integração das IFES surgiu, na segunda metade da década de 1980, o Fórum Nacional de Pró-Reitores de Assuntos Comunitários e Estudantis (FONAPRACE). Compete a este Fórum estimular o debate relacionado à assistência estudantil, buscando a implantação de políticas nacionais orientadas para o acesso e permanência na conclusão de cursos, nas instituições de ensino superior públicas, especialmente para alunos provenientes de classes sociais de baixa renda. As dificuldades que afetavam a permanência dos estudantes nos cursos superiores foram constatadas como questões emergenciais (alimentação e moradia).

Deste modo, ações isoladas e fragmentadas caracterizavam a política de assistência estudantil, que era considerada como um problema emergencial, apesar da existência de textos constitucionais, eles não apresentavam clareza e definição em relação às fontes de financiamento, nem do percentual a ser reservado a esta política (PALAVEZZINI, 2014).

Contudo, por existir na educação superior um maior número de matrículas na rede privada, percebe-se a necessidade de oferecer oportunidade aos estudantes que não apresentam condição alguma para financiar um curso superior na rede de ensino privada e então ampliarem suas possibilidades de ascensão social. A partir de então, políticas afirmativas de inclusão social são inseridas na educação superior mediante intervenção do Estado (QUEIROZ, 2015).

Assim, em 2005 foi instituído o Programa Universidade para Todos (PROUNI) com o objetivo de regulamentar a atividade de entidades beneficentes de assistência social no ensino superior. O PROUNI, criado pela Lei nº. 11.096 de 2005, disponibiliza bolsas de estudos integrais e parciais, em instituições privadas de ensino superior (com ou sem fins lucrativos) para estudantes de cursos de graduação e sequenciais de formação acadêmica. Estudantes que realizaram o ensino médio completo em escolas públicas, ou bolsista integral em escola privada e portadores de deficiência são beneficiados pelo programa. As instituições de ensino que fizerem adesão ao PROUNI serão beneficiadas com a isenção de impostos e contribuições sociais durante a vigência do termo de adesão (BRASIL, 2005).

Em seguida, após pesquisas realizadas pelo FONAPRACE que traçaram o perfil socioeconômico dos estudantes, foi apresentada à Associação Nacional dos

Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES) uma proposta de programa para assistência estudantil. Por conseguinte, foi aprovada pelo Ministério da Educação (MEC) a Portaria Normativa nº. 39 de 2007, instituindo o Programa Nacional de Assistência Estudantil (PNAES), sendo regulamentado em 2010 mediante o Decreto Presidencial nº. 7.234 (QUEIROZ, 2015).

Assim sendo, a assistência estudantil foi formalizada pelo Estado e, deste modo, ela pode servir de estratégia para afastar as desigualdades sociais e regionais e também como ferramenta para expansão e democratização das oportunidades de acesso e permanência de jovens ao ensino superior público federal (KOWALSKI, 2012). Nessa situação, as áreas de moradia estudantil, alimentação, transporte, atenção à saúde, inclusão digital, cultura, esporte, creche, apoio pedagógico e acesso, participação e aprendizagem de estudantes com deficiência, transtornos globais de desenvolvimento e altas habilidades de superdotação poderão ser fortalecidas com ações de assistência estudantil do PNAES (BRASIL, 2010).

Outras ações do governo também buscaram o acesso e a permanência dos alunos nas instituições de ensino superior, como por exemplo, o Programa Universidade para Todos (PROUNI), o Fundo de Financiamento ao Estudante de Ensino Superior (FIES) e o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), porém estes se dedicam ao enfoque do financiamento das mensalidades, no decorrer do curso e não tem como entendimento central as necessidades socioeconômicas e as atividades diárias essenciais para continuidade do estudante na instituição universitária (KOWALSKI, 2012).

Posto isso, dotações orçamentárias consignadas ao Ministério da Educação para executar as ações do PNAES foram previstas na Portaria nº. 39 e no Decreto nº. 7.234, sendo responsabilidade do Poder Executivo a compatibilização da quantidade de beneficiários com as dotações orçamentárias existentes, observando os limites determinados na forma da legislação orçamentária e financeira (BRASIL, 2007; 2010). Nesse caso, o PNAES atualmente retrata a política nacional de assistência estudantil, dado que possui regulamentação e previsão de dotação orçamentária para tal (PALAVEZZINI, 2014).

Diante disso, o PNAES é uma política pública educacional que oferece auxílio financeiro aos estudantes carentes matriculados no ensino superior de uma

instituição pública. Um curso de graduação é uma oportunidade de um futuro melhor para qualquer estudante, porém estudantes carentes necessitam de um auxílio extra para concluírem a graduação, já que há despesas com transporte, alimentação, material acadêmico e outras que não são suportados pela sua renda *per capita* familiar e podem ser viabilizadas pelo PNAES.

Estudantes em situação de vulnerabilidade socioeconômica têm na assistência estudantil uma porta de entrada para uma situação econômica confortável. Não que o valor do auxílio seja alto, mas é essencial para proporcionar sua manutenção no curso e, assim, com a conclusão da graduação este estudante terá mais oportunidade de empregos com uma qualificação superior, estando em condições de igualdade no mercado de trabalho com os estudantes não vulneráveis, de forma a contribuir para o crescimento econômico do país.

Os estudantes beneficiados pelo PNAES devem ser prioritariamente provenientes da rede pública de educação básica ou possuir renda per capita de até um salário mínimo e meio. Além disso, os critérios e metodologia de seleção desses estudantes serão definidos pela instituição de ensino superior (BRASIL, 2010). Assim, o perfil socioeconômico e educacional dos alunos será analisado por setores e profissionais das instituições de ensino superior que decidirão quais estudantes necessitam do amparo financeiro para concluir seus cursos (PALAVEZZINI, 2014).

Devido às características discricionárias do PNAES, o gestor do programa deverá traçar estratégias para escolher os benefícios a serem oferecidos aos estudantes de sua instituição, assim como a quantidade e o valor desses benefícios e administrar os recursos (dentro dos critérios determinados) da melhor forma possível para servir a comunidade (QUEIROZ, 2015). E como forma de avaliação do programa, as instituições de ensino federais deverão estabelecer mecanismos de acompanhamento e avaliação do PNAES e prestar todas as informações relacionadas à implementação do programa que o Ministério da Educação solicitar (BRASIL, 2010).

Por conseguinte, a implantação do PNAES ampliou a oportunidade de qualificação profissional dos estudantes com vulnerabilidade socioeconômica e representou um marco histórico no campo da assistência estudantil, visto que por insuficiência de recursos financeiros para sua subsistência, estudantes acabam abandonando o curso e se sujeitando a subempregos de baixa remuneração e, em

alguns casos, desistindo da possibilidade de qualificação profissional (VASCONCELOS, 2010).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são estabelecidos os procedimentos metodológicos que fundamentam este estudo. Assim, são apresentadas as questões de pesquisa, a classificação do estudo, a estratégia de pesquisa, as fontes de evidências, a unidade de análise, os critérios para a escolha do caso, as definições constitutivas, as categorias analíticas e os elementos de análise, o protocolo de estudo de caso, os critérios de validade/confiabilidade, o método de análise de dados utilizado e limitações da pesquisa.

3.1 Questões de pesquisa

Segundo Bartunek, Rynes e Ireland (2006), para que uma pesquisa seja de alta qualidade não basta apenas ser interessante. É fundamental que possua questões de pesquisa importantes e validade nas conclusões do estudo, ou seja, rigor metodológico assegurado. Dessa forma, a pesquisa poderá ter uma maior visibilidade e poderá despertar maior atenção dos leitores. Neste estudo, o problema de pesquisa estabelecido é: **Como ocorre o processo de formulação e implementação das estratégias do programa de assistência estudantil de uma instituição pública de Sergipe?** Por conseguinte, as questões de pesquisa estabelecidas são:

- Quais são as características do programa de assistência estudantil da instituição estudada?
- Como ocorre o processo de formulação das estratégias do programa de assistência estudantil da instituição estudada?
- Como ocorre o processo de implementação das estratégias do programa de assistência estudantil da instituição estudada?
- Como está delineado o processo estratégico do programa de assistência estudantil da instituição estudada?

3.2 Classificação de pesquisa

Nesta seção apresentam-se a filosofia de pesquisa e o posicionamento epistemológico que fundamentam este estudo. De acordo com Easterby-Smith, Thorpe e Lowe (1999), a qualidade da pesquisa gerencial pode ser seriamente afetada pela incapacidade dos pesquisadores em definir questões filosóficas, como a relação entre dados e teoria. Nesse caso, compreender as questões filosóficas é muito útil no mínimo por três motivos: facilita a explicação das **concepções de pesquisa** (forma como os dados são coletados e analisados); facilita distinguir entre as concepções que poderão ou não funcionar e facilita o reconhecimento de novas concepções ainda não utilizadas pelo pesquisador e que podem ser harmonizadas com diferentes composições do conhecimento.

Neste sentido, considerações práticas motivam a escolha da filosofia de pesquisa. Logo, o pesquisador é motivado principalmente pela sua visão particular da associação entre o conhecimento e o método pelo qual ele pode ser elaborado (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2009). Por conseguinte, os paradigmas centrais ou filosofias de pesquisa que direcionam as pesquisas nas ciências sociais são: o positivista e o fenomenológico/interpretativista (EASTERBY-SMITH; THORPE; LOWE, 1999; COLLIS; HUSSEY, 2005).

De acordo com Collis e Hussey (2005), os pesquisadores que utilizam a filosofia epistemológica (que estuda o conhecimento e o que é defendido como conhecimento válido) positivista consideram válidos apenas os fenômenos que podem ser observados e mensurados. Já os fenomenologistas/interpretativistas acreditam que há uma distância mínima entre o pesquisador e o fenômeno pesquisado, são propensos ao envolvimento em distintas formas de questões participativas.

Neste sentido, apesar da pesquisa do processo estratégico ser paradigmaticamente diversificada (PETTIGREW, 1992), há uma predominância epistemológica positivista nas pesquisas tradicionais no campo da administração estratégica (HEINZEN, 2013). Nesse caso, este estudo é embasado no paradigma positivista, uma vez que se buscou investigar o processo estratégico, observando e avaliando os fenômenos relacionados à formulação e implementação das estratégias do programa de assistência estudantil da instituição estudada.

Em relação à abordagem metodológica, este estudo é caracterizado como qualitativo. Analisar o fenômeno por uma perspectiva integrada é a melhor forma de compreendê-lo dentro do contexto em que ele ocorre. Nesse caso, o pesquisador busca entender a dinâmica do fenômeno, dirigindo-se ao campo para coletar a perspectiva das pessoas implicadas nele e refletindo sobre todos os ângulos relevantes (GODOY, 1995).

Em relação ao método científico, este será considerado hipotético-dedutivo quando o pesquisador fundamenta-se na teoria para elaborar hipóteses e depois vai ao campo com a finalidade de testá-las. Por outro lado, o método será considerado indutivo quando, o pesquisador dirige-se ao campo apenas com uma noção do fenômeno a ser observado e no momento de interpretar os dados coletados compreende a utilidade da teoria. Assim, a escolha da abordagem epistemológica adotada, quantitativa ou qualitativa, influenciará na escolha do método hipotético-dedutivo ou indutivo, respectivamente. No entanto, há também os métodos mistos que misturam as duas abordagens (LEÃO; MELLO; VIEIRA, 2009). O presente estudo caracteriza-se como indutivo.

Saunders, Lewis e Thornhill (2009) classificam a pesquisa quanto ao seu propósito (tipo) em exploratória, descritiva e explicativa. A exploratória é empregada quando se pretende entender um problema que não se imagina sua dimensão exata. A descritiva é empregada quando se tem a percepção intensa do problema que se pretende descrever, podendo também ser uma extensão da pesquisa exploratória ou explicativa. E a explicativa é empregada quando se constituem relações de causa e efeito entre as variáveis. Este estudo é exploratório e descritivo porque buscou investigar o processo de formulação e implementação das estratégias do programa de assistência estudantil de uma instituição pública de Sergipe. Acredita-se que explorar e descrever o processo estratégico neste objeto de estudo, trouxe uma contribuição empírica para os estudos de estratégia, uma vez que foram reveladas nuances específicas relativas ao entendimento da estratégia do programa de assistência estudantil da instituição pesquisada.

No que diz respeito ao horizonte temporal, ou seja, a duração de tempo em que o fenômeno foi observado, a pesquisa pode ter um corte transversal ou longitudinal. O corte transversal ocorre quando se estuda o fenômeno escolhido em um momento particular devido à quantidade de tempo que pesquisador possui para realizar a pesquisa. Já o longitudinal ocorre quando o pesquisador possui bastante

tempo para realizar a pesquisa e consegue estudar a mudança e o desenvolvimento do fenômeno (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2009). Considera-se no presente estudo o horizonte temporal transversal devido à limitação de tempo da pesquisa, que foi realizada entre 2016 e 2017, porém pode-se dizer que os dados coletados referem-se ao período de 2013 a 2016, período em que os formuladores que participaram como informantes eram gestores.

3.3 Estratégia de pesquisa

Sobre a estratégia de pesquisa, o que importa saber é se ela viabiliza a resposta da(s) questão(ões) de pesquisa. Logo, não há uma estratégia melhor que outra e não importa a estratégia escolhida, mas se ela atinge o objetivo pretendido fenômeno (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2009). A estratégia de pesquisa adotada nesta pesquisa foi o estudo de caso único.

O estudo de caso pode ser utilizado como estratégia de pesquisa quando for necessário responder as perguntas **como** ou **por que** sobre alguma questão que o pesquisador possua pouco ou nenhum controle e quando se trata de eventos contemporâneos. Há cinco justificativas possíveis para o estudo de caso único. O caso pode ser: crítico, peculiar, comum, revelador, ou longitudinal (YIN, 2015).

De acordo com Flyvbjerg (2006), é possível generalizar a partir de um caso único, uma vez que isso depende do caso que se está estudando, assim como da maneira que foi realizada sua escolha. Muitas vezes é mais relevante evidenciar os motivos mais profundos e as implicações de um fenômeno do que a frequência em que ele ocorre (FLYVBJERG, 2006)

Segundo Stake (1994), o potencial de aprendizagem é, às vezes, superior ao da representatividade. Deste modo, um caso atípico pode proporcionar maior aprendizado do que um caso típico. A partir da explicação de um caso individual, as pessoas apresentam implicações para outros casos. Isso nem sempre ocorre da forma mais correta, porém ocorre com uma confiança compartilhada por pessoas com percepções distintas. Logo, a descrição de um caso não tem como objetivo representar o mundo, mas sim representar o caso. A experiência pessoal e particularizada dos pesquisadores e decisores políticos pode ser disciplinada pelo método de estudo de caso qualitativo.

Neste sentido, utilizando a natureza qualitativa da pesquisa, este estudo se faz necessário para investigar o processo de formulação e implementação das estratégias do programa de assistência estudantil. Considerando a complexidade organizacional, adota-se a pesquisa qualitativa para realizar os estudos em profundidade, buscando analisar e caracterizar o processo estratégico mediante o programa de assistência estudantil, distinção de estratégia deliberada e emergente (MINTZBERG *et al.*, 2006) e a análise de como são formuladas e implementadas as estratégias.

3.3.1 Unidade de análise

A definição da unidade de análise é um procedimento fundamental para orientar um estudo de caso, especialmente um estudo de caso único. Geralmente, a unidade de análise e as questões iniciais da pesquisa são definidas da mesma maneira. Com o intuito de assegurar que o caso seja de fato significativo para os assuntos e questões de interesse, é imprescindível que se realize com prudência uma definição operacional. Logo, a unidade de análise pode ser um evento, uma entidade, um indivíduo, uma decisão, um programa ou um processo. Subunidades de análise podem complementar a unidade de análise com a finalidade de fortalecer o projeto (YIN, 2015). Na presente pesquisa a unidade de análise é o processo estratégico do programa de assistência estudantil da instituição pública estudada.

3.3.2 Critério de escolha do caso

Ressalta-se que o objeto de estudo é uma instituição pública de Sergipe. Portanto, o caso selecionado foi o programa de assistência estudantil desta instituição. Com o intuito de maximizar o aprendizado (STAKE, 1995), o caso foi escolhido de forma intencional e também por acessibilidade, devido à pesquisadora trabalhar na instituição pesquisada há quatro anos, e de certa forma, mantém contato com alguns estudantes beneficiados (uma vez que alguns estudantes vão ao setor da pesquisadora saber por quais motivos ainda não receberam o auxílio). Destaca-se que o fato da pesquisadora não compreender totalmente o funcionamento do programa e já ter vivenciado alguns conflitos por conta dos auxílios estudantis, também contribuiu para a escolha deste caso.

A instituição escolhida é integrada ao Sistema Federal de Ensino Superior Brasileiro, é um centro de excelência na construção do saber científico, possui conceito quatro no Ministério da Educação e teve ampliação na política de assistência estudantil (BRASIL, 2015).

3.3.3 Protocolo de estudo de caso

O protocolo é mais do que um questionário, é um mecanismo com os procedimentos e as regras a serem seguidas na sua utilização, para auxiliar o pesquisador a desenvolver sua pesquisa. A utilização do protocolo aumenta a confiabilidade do estudo de caso (YIN, 2015). O presente estudo se sustentou no seguinte protocolo:

- 1) Identificar as pessoas responsáveis pela formulação e implementação da estratégia do programa de assistência estudantil;
- 2) Realizar um contato inicial com algumas dessas pessoas;
- 3) Elaborar os roteiros de entrevista;
- 4) Elaborar os roteiros de observação;
- 5) Solicitar autorização para entrevistas e observações e agendá-las;
- 6) Realizar as entrevistas e as observações;
- 7) Transcrição das entrevistas e das análises das observações;
- 8) Realizar coleta de dados documentais;
- 9) Analisar os dados coletados;
- 10) Elaborar o relatório final da pesquisa.

3.4 Fontes de evidência

Neste estudo foram utilizadas como fontes de evidência: entrevistas semiestruturadas, análise documental e observações não-participantes. Entrevistas semiestruturadas são entrevistas não padronizadas, nas quais o pesquisador pode omitir alguma pergunta ou acrescentar novas que não estejam no roteiro, seguindo o contexto organizacional e o fluxo da conversa. (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2009).

Foram realizadas sete entrevistas semiestruturadas com os funcionários responsáveis pelo processo de formulação e implementação de estratégias do programa de assistência estudantil, sendo três com os gestores e quatro com os implementadores, todas ocorreram entre setembro e outubro de 2016. Os gestores entrevistados ocupavam os cargos de pro-reitor e coordenadores do setor de assistência estudantil, dentre os quatro implementadores entrevistados, três eram assistentes sociais e um técnico em assuntos educacionais.

As entrevistas foram gravadas e enviadas para a nuvem (no *dropbox*, programa que permite salvar arquivos, como forma de garantir o conteúdo coletado), tiveram duração média de 40 minutos, totalizando 291 minutos de áudio transcritos. As entrevistas foram transcritas na íntegra para o programa *Microsoft Word* e analisadas e marcadas conforme as categorias e elementos de análise definidos.

Os documentos sempre são válidos, mesmo exprimindo parcialidade ou possuindo alguma imprecisão (YIN, 2015). Foram utilizados documentos disponíveis no site da instituição, assim como documentos internos, como relatórios e memorandos que auxiliaram no desenvolvimento desta pesquisa.

O pesquisador utiliza a observação quando pretende capturar aparências, eventos e/ou comportamentos. É essencial que o relacionamento entre o observador e o observado seja agradável e de confiança, por isso, no início do trabalho, o propósito da pesquisa e a situação do observador deve ser explicada. Dessa forma, a observação pode ser classificada como observação participante (o observador se envolve no fenômeno que está estudando, ele participa do mesmo como se fosse um funcionário da organização e não como um expectador) e como observação não-participante (o observador busca identificar e registrar o maior número de acontecimentos que possam interessar a sua pesquisa de acordo com os objetivos estabelecidos, ele é apenas um expectador atento) (GODOY, 1995).

Foram realizadas quatro observações não-participantes neste estudo durante **reuniões** que duraram em média duas horas e trinta e seis minutos, totalizando dez horas e vinte e cinco minutos de observação. Uma observação aconteceu no período em que a reitoria se encontrava ocupada pelos alunos (agosto de 2016) e ocorreu entre os representantes destes e um representante da gestão, foi sobre algumas reivindicações dos alunos. Três observações foram referentes à mudança de regulamento (outubro de 2016), sendo que em todas as três participaram representantes da gestão e da equipe técnica e em duas, além destes, houve a

presença dos representantes dos alunos. Em relação aos representantes da equipe técnica, a presença dos assistentes sociais foi constatada três vezes, psicólogos duas vezes e técnicos em assuntos educacionais apenas uma vez.

Foram observadas a comunicação entre os membros da equipe, as opiniões divergentes, as reações das pessoas diante de uma nova estratégia assim como a forma como os alunos se manifestam. Para a coleta destes dados, foi elaborado um protocolo de observação (Apêndice B).

3.5 Definições constitutivas

É essencial que se coloque no projeto de pesquisa a definição de qualquer termo que possa parecer novo para o leitor. A definição dos termos nos estudos positivistas aumenta a precisão e o rigor da pesquisa. Já nos estudos fenomenológicos, é fundamental que se defina esses termos para auxiliar o leitor a entender a essência da pesquisa, mesmo que essas definições sejam experimentais, uma vez que este tipo de estudo é de exploração e de descoberta (COLLIS; HUSSEY, 2005).

As definições constitutivas deste estudo são as seguintes:

- **Estratégia:** estratégia é um padrão num fluxo de decisões, ou seja, são as sucessivas decisões que a empresa toma ao longo do tempo para conduzir suas atividades em seu ambiente (MINTZBERG, 1978).
- **Processo estratégico:** é concebido pelo modo que a organização é influenciada no tempo por fatores como antecedentes de gestão, recursos, ambiente, relações intraorganizacionais e interorganizacionais e aprendizagem (BULGACOV; BULGACOV, 2009).
- **Assistência Estudantil:** é um conjunto de programas e mecanismos para estimular estudantes em situação de vulnerabilidade socioeconômica a permanecerem e concluírem seus cursos (QUEIROZ, 2015).
- **Formulação da estratégia:** é a análise das forças e das causas subentendidas que influenciam a concorrência em seu setor, deve-se desenvolver um plano de ação incluindo: posicionamento da empresa, de modo que suas habilidades desenvolvam a melhor defesa possível contra seus concorrentes; e/ou movimentos estratégicos que influenciem o

equilíbrio de suas forças favorecendo a posição da empresa; e/ou estratégias equilibradas que reconheçam e respondam previamente às mudanças (MINTZBERG *et al.*, 2006).

- **Implementação de estratégia:** consiste em sensibilizar os recursos de uma empresa para alcançar o objetivo estabelecido. Nesse caso, o desempenho eficiente das tarefas exigidas deve ser viabilizado pelos sistemas de informação e de relacionamento da empresa proporcionando uma estrutura organizacional adequada para a coordenação das atividades subdivididas da implementação (ANDREWS, 2006).

3.6 Categorias analíticas e elementos de análises

As categorias de análises são coletadas dos dados da pesquisa qualitativa e fundamentam-se nas questões de pesquisa (CRESWELL, 2007). O Quadro 2 representa as categorias analíticas e os elementos de análise desta pesquisa.

Quadro 2. Categorias analíticas e elementos de análises

QUESTÕES DE PESQUISA	CATEGORIAS ANALÍTICAS	ELEMENTOS DE ANÁLISE
Quais são as características do programa de assistência estudantil da instituição estudada?	Programa de Assistência Estudantil	Moradia estudantil; Alimentação; Transporte e outros (BRASIL, 2010).
Como ocorre o processo de formulação das estratégias do programa de assistência estudantil?	Formulação de estratégia	Estratégias deliberadas; Estratégias emergentes (MINTZBERG, 1978).
Como ocorre o processo de implementação das estratégias do programa de assistência estudantil?	Implementação de estratégia	<i>Feedback</i> estratégico (ANSOFF; MCDONNELL, 1993); Resistência (CÂNDIDO, 2012).
Como está delineado o processo estratégico do programa de assistência estudantil da instituição estudada?	Processo Estratégico	Mudança estratégica (OWHMICHEN; SCHRAPP; WOLFF, 2016); Estrutura cognitiva dos estrategistas (HUTZSCHENREUTER; KLEINDIENST, 2006; WRONA; LADWIG, 2015).

Fonte: elaborado pela autora (2016) com base em Brasil (2010), Mintzberg (1978), Ansoff e McDonnell (1993), Cândido (2012), Hutzschenreuter e Kleindienst (2006), Wrona e Ladwig, (2015) e Owhmichen, Schrapp e Wolff, 2016).

3.7 Critérios de validade e confiabilidade

Os critérios de validade e confiabilidade são utilizados pelo pesquisador com a finalidade de reduzir respostas erradas, ou seja, são critérios de credibilidade dos resultados da investigação. A validade é o critério que verifica se a relação entre as variáveis é causal. Já a confiabilidade é o critério que verifica se a pesquisa produz resultados consistentes conforme as técnicas de coleta de dados ou análise de procedimentos empregadas (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2009). Os critérios utilizados neste estudo estão descritos no Quadro 3.

Quadro 3. Critérios de validade e confiabilidade

TESTES DO CASO	DESCRIÇÃO	TÁTICA DO ESTUDO
Validade do construto	Determina medidas operacionais corretas para os conceitos que estão sendo estudados.	Utilização de múltiplas fontes de evidências; Estabelecimento do encadeamento de evidências, revelando parte do material coletado mediante transcrições apresentadas no Capítulo 4: Análise dos dados.
Confiabilidade	Assegura que as operações do estudo podem ser repetidas, obtendo os mesmos resultados.	Utilização de protocolo de estudo de caso; Utilização de banco de dados para arquivamento de todos os dados coletados, tanto em mídia local, quanto na nuvem (Dropbox).

Fonte: elaborado pela autora baseado em Yin (2015).

*Não são utilizadas as táticas das validades interna (não são utilizadas em estudos descritivos ou exploratório, mas somente em estudos explanatórios ou causais) nem externa (utiliza-se para generalização, a presente pesquisa é estudo de caso único) neste estudo (YIN, 2015).

3.8 Análise dos dados

Neste estudo foi realizada uma triangulação dos dados coletados na análise documental, na observação não-participante e nas entrevistas. De acordo com Yin (2015), a triangulação é uma evidência lógica que emprega diversas fontes de

evidências e é propícia ao estudo de caso para confluência de referências provenientes de diferentes fontes.

Os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo. O processo de coleta de dados é intuitivo, dinâmico e recursivo. O momento do tratamento do material induz o pesquisador a teorizar sobre os dados, estimulando a comparação entre a abordagem teórica inicial e o que foi retratado pela pesquisa de campo como contribuição singular (TEIXEIRA, 2003).

Para facilitar a análise e interpretação das questões de pesquisa é necessário organizar todo o conteúdo processado na fase da coleta dos dados. No entanto, o material continua bruto mesmo estando organizado e não facilita a extração de tendências claras e muito menos de uma conclusão. Então, é essencial efetuar um estudo meticuloso de seu conteúdo para dar sentido aos dados coletados, é preciso destacar frases e palavras, compreender suas intenções, confrontar, analisar, reconhecer o essencial, elegê-lo em torno das ideias principais e descartar o acessório (LAVILLE; DIONNE, 1999).

Diante disso, análise de conteúdo é a reunião de procedimentos de análise das comunicações e tem como objetivo utilizar o conteúdo das mensagens para destacar os indicadores que permitam a compreensão de outra realidade que não a da mensagem (BARDIN, 2002). Assim, o princípio da análise de conteúdo consiste em separar todo o conteúdo pesquisado para esclarecer suas distintas características e absorver seu significado. Ela representa um conjunto de possíveis caminhos nem sempre visivelmente delineados para declaração do sentido de um conteúdo (LAVILLE; DIONNE, 1999). A oportunidade de apresentar técnicas precisas e objetivas que sejam suficientes para assegurar a revelação do verdadeiro significado dos dados é a principal intenção da análise de conteúdo (ROCHA; DEUSDARÁ, 2005).

Neste sentido, a análise de conteúdo está estruturada em três etapas cronológicas: pré-análise; exploração do material; e tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Na pré-análise organizam-se as ideias principais, para isso os documentos são submetidos à análise, hipóteses e objetivos são formulados, e os indicadores que justificam a interpretação final são desenvolvidos. A etapa de exploração do material compreende a administração sistemática dos materiais. E na etapa do tratamento dos resultados, inferência e interpretação, os dados brutos são analisados buscando sua significância e validade (BARDIN, 2002).

Assim sendo, a análise de conteúdo integra os objetivos deste trabalho, uma vez que buscou-se coletar os dados, analisá-los e interpretá-los, buscando sempre a comparação com a abordagem teórica do processo estratégico. Então, procurou-se analisar os dados coletados durante e após as coletas. Após as entrevistas (estas foram transcritas na íntegra), coleta de documentos e observações efetuadas foi realizada uma triangulação dos dados, ou seja, os dados coletados em cada etapa foram comparados de acordo com as categorias analíticas e elementos de análise definidos, buscando semelhança entre si e foram confrontados com a teoria para reforçar os achados e extrair elementos para as conclusões finais.

Também foram utilizadas como análise das evidências as duas estratégias de pesquisa preconizadas por YIN (2015): seguir as proposições teóricas em que se basearam este estudo (as questões de pesquisa, as revisões realizadas sobre a literatura e novas interpretações que possam surgir) e a descrição do caso.

4. ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo são apresentadas a análise dos dados coletados, descrevendo as características do programa de assistência estudantil, assim como a análise da formulação e implementação de estratégias e do processo estratégico em si do programa de assistência estudantil da instituição pesquisada.

4.1 Programa de assistência estudantil da instituição estudada

A assistência estudantil é utilizada como uma estratégia para amenizar as desigualdades sociais e regionais existentes entre os distintos discentes dos cursos de graduação presencial da instituição estudada. Assim, é tida como uma ação que objetiva evitar a evasão e retenção de alunos na instituição e assegurar a permanência e desempenho acadêmico dos estudantes, ou seja, sua finalidade é oferecer condições para que os estudantes concluam seus cursos no prazo médio e não fiquem ocupando a vaga de outro, trancando disciplinas por motivos financeiros. Para caracterizar o programa foram utilizadas várias resoluções, editais e relatórios da instituição que estão listados no apêndice C (apresentado na página 91).

Antes do surgimento do PNAES, a instituição estudada já contava com algumas ações de assistência estudantil, já existiam alguns programas como a Bolsa Trabalho, a Bolsa Residência Universitária, a Bolsa Alimentação e a Bolsa Viagem. Atualmente, a instituição continua a oferecer aos seus estudantes de graduação assistência referente às bolsas das áreas supramencionadas (exceto a bolsa trabalho). Todavia, a assistência foi ampliada com os seguintes auxílios: alimentação; apoio pedagógico; creche; cultura; esporte; inclusão; manutenção acadêmica; moradia estudantil, e transporte. Deste modo, as ações referentes à residência universitária, bolsa alimentação e bolsa viagem tornaram-se complementares às ações de assistência estudantil.

Diante disso, os estudantes que estão na condição de vulnerabilidade socioeconômica têm direito a receber o recurso financeiro, de acordo com o que a legislação vigente ordena sobre o Programa Nacional de Assistência Estudantil (PNAES). Portanto, a prioridade é para estudantes provenientes da rede pública de educação básica ou que possuam renda familiar *per capita* de até um salário mínimo e meio.

Neste sentido, os estudantes vulneráveis, e matriculados regularmente nos cursos de graduação presencial, concorrem por meio de edital (na maioria das vezes) para receberem o(s) recurso(s) financeiro(s) que atenda(m) as suas necessidades, uma vez que não há recursos orçamentários para atender a todos os estudantes vulneráveis, visto que a demanda que clama por assistência é grande, mas os recursos são finitos. Os valores repassados aos estudantes contemplados são determinados em conformidade com a disponibilidade orçamentária e deliberados pelo Conselho Diretor da instituição. Em cada edital, cinco por cento do total das vagas é destinado para os discentes com deficiências e necessidades educativas especiais.

Há auxílios que podem ser requeridos a qualquer época, sem a necessidade de edital. A exemplo do auxílio creche, que deve ser requerido mediante abertura de processo a qualquer tempo, respeitando os demais requisitos determinados na legislação. Isso ocorre porque os nascimentos ocorrem a todo o momento e o lançamento do edital geralmente é anual. Os estudantes seriam prejudicados por não terem os comprovantes necessários, na publicação do edital, e teriam que esperar o próximo edital. Poderá receber este auxílio o estudante que é pai ou mãe, adotante individual ou pessoa que possua a guarda exclusiva da criança que apresente idade entre três meses a seis anos incompletos.

Além dos requisitos já mencionados, o estudante que almeja receber qualquer um dos auxílios oferecidos deve estar em condição que possibilite terminar a graduação no prazo médio instituído pelo projeto pedagógico de seu curso. No entanto, poderá haver uma análise e avaliação pela equipe multidisciplinar (composta por assistentes sociais, pedagogos e psicólogos) do estudante que não se encontra em condições de terminar a graduação no tempo médio, e esta equipe pode decidir que o estudante seja incluído nos programas de assistência estudantil, contanto que satisfaça às demais exigências.

Apesar de não haver bolsa ou auxílio para todos os estudantes em condição de vulnerabilidade socioeconômica, a instituição estudada possibilita que o estudante receba mais de uma modalidade de auxílio, seja de outros programas de agência oficial de fomento ou da própria instituição, desde que não exceda o montante de um salário mínimo. No entanto, nos *campi* nos quais não há restaurantes universitários, o valor pode ser superior ao salário mínimo, contanto que não ultrapasse um salário mínimo e meio. Por outro lado, não é permitido o

acúmulo do auxílio apoio pedagógico ou auxílio inclusão (que preceituam carga horária de oito horas semanais) com bolsa remunerada da própria instituição ou de agência oficial de fomento com carga horária de vinte horas semanais.

Além dos requisitos gerais já mencionados, os requisitos específicos que cada estudante deverá apresentar para receber os auxílios são:

Alimentação: o estudante tem direito a este auxílio quando o *campus* em que ele está matriculado não possui restaurante universitário ou refeitório com fornecimento de alimentação pela própria instituição;

Apoio pedagógico: para receber este auxílio o estudante deverá dedicar-se à cooperação discente, seja proporcionando base didática a colegas em uma disciplina que já concluiu e obteve bom desempenho, ou obtendo base didática em uma disciplina que esteja em andamento. Este apoio é desenvolvido durante oito horas semanais de atividades acadêmicas. O colegiado de curso deverá orientar e acompanhar este estudante;

Cultura: será ofertado este auxílio a estudantes que tenham habilidade imprescindível para se envolver em grupos musicais, teatrais ou de dança e participar de ensaios e atuação em apresentações locais, regionais e nacionais. A aptidão do estudante será analisada por uma comissão notadamente formada para esta finalidade, de acordo com a modalidade de sua escolha;

Esporte: será ofertado este auxílio a estudantes que tenham habilidade imprescindível para se envolver em gênero esportivo e participar de treinamentos e atuação em competições locais, regionais e nacionais. A aptidão do estudante será analisada por uma comissão notadamente formada para esta finalidade, de acordo com a modalidade de seu gênero esportivo;

Auxílio inclusão: é ofertado aos estudantes que possuem algum tipo de deficiência, é necessário que seja comprovado por meio de laudo médico;

Auxílio apoio inclusão: é ofertado aos estudantes que por um período de oito horas semanais proporcione apoio acadêmico à estudante com deficiência e/ou com necessidades educacionais especiais matriculados na instituição pesquisada;

Manutenção acadêmica: este auxílio é disponibilizado para o estudante poder adquirir seu material escolar, desde que ele apresente plano de necessidades bibliográficas e instrumentais em conformidade com os elementos curriculares a serem cursados;

Moradia: para ter direito a este auxílio é necessário que o estudante não disponha de residência fixa no município do campus onde está matriculado e após o recebimento do primeiro benefício deverá comprovar a residência no município do campus matriculado;

Transporte: para ter direito a este auxílio é preciso que o estudante necessite se deslocar por meio de transporte coletivo de sua residência até a instituição de ensino.

No que diz respeito às ações complementares de assistência estudantil, há o Programa Residência Universitária (PRU), a bolsa alimentação e a bolsa viagem. O PRU é um auxílio concedido aos estudantes que não residem em municípios dos *campi* em que estão matriculados, nem em municípios próximos a eles. É garantido ao estudante selecionado para este programa, moradia em ambiente equivalente ao familiar assim como conjunturas que possibilitam sua permanência na instituição, como isenção de todas as taxas no restaurante e auxílio nas questões sociopolítico-cultural. São priorizados os estudantes com menor renda familiar, que residam mais distantes do *campus* matriculado, não possuam emprego e os estudantes novatos.

A bolsa alimentação é oferecida aos estudantes com renda *per capita* comprovadamente baixa (o indicador de carência socioeconômica deve ser igual ou menor que noventa por cento do salário mínimo vigente) para que possam satisfazer suas necessidades de alimentação básica. Os estudantes que recebem essa bolsa podem acumular com outros auxílios. Sendo assim, essa bolsa pode ser destinada individualmente para discentes que estudam em *campus* onde não há restaurante e coletivamente para discentes do PRU, tanto para os que estudam em *campus* onde não há restaurante como também para aqueles que estudam em *campus* onde há restaurante, só que neste caso será em valor menor, para financiar as refeições dos feriados e finais de semana e do café da manhã, já que o restaurante existente só fornece almoço e jantar.

Já a bolsa viagem, outro programa que não necessita de edital, é assegurado, aos discentes que desejam participar de eventos técnicos, científicos, culturais, esportivos e artísticos, sendo que é dada prioridade à apresentação de trabalhos ou reuniões acadêmicas fora do estado de Sergipe, respeitando a análise de critérios socioeconômicos pelo setor responsável de assistência estudantil. Nessa situação, o estudante deverá preencher um termo de responsabilidade, no qual se compromete a comprovar a viagem, apresentando relatório sobre as atividades desenvolvidas,

bilhetes de passagens e certificado ou declaração de participação no evento, no prazo máximo de dez dias úteis após o término do evento. Este benefício será concedido apenas uma vez por ano letivo ao estudante, sendo que são ofertadas vinte e duas bolsas viagem por período letivo, para cada curso de graduação. O estudante deverá restituir valores recebidos e não utilizados, no prazo máximo de três dias úteis, quando houver cancelamento da viagem ou quando o período de deslocamento não for executado totalmente.

A bolsa trabalho, que também já existia antes do PNAES, tinha como propósito garantir a complementação da renda do discente mediante o desenvolvimento de uma ocupação na própria instituição, possibilitando seu aprendizado e aperfeiçoamento técnico-profissional. Ao discente beneficiado com esta bolsa era garantido um seguro de acidente pessoal. Esta bolsa foi amplamente criticada pelo fato de oferecer assistência e obter o trabalho dos estudantes como recompensa. O último edital que contemplou a bolsa trabalho foi publicado em 2013.

Os estudantes beneficiados com qualquer um dos auxílios deverão recebê-los por um período de doze meses, podendo haver renovação até o prazo máximo estabelecido pela duração média do curso, à exceção da bolsa viagem e do auxílio creche, que possuem outras particularidades já mencionadas. No entanto, o fornecimento do benefício será cancelado nos casos em que o discente solicitar, ou quando não comprovar mais a situação de vulnerabilidade socioeconômica, conseguir um emprego, reprovar em mais de cinquenta por cento das disciplinas cursadas em um período letivo (após o recebimento do benefício), abandonar o curso, perder o vínculo acadêmico, concluir o curso, ou se for descoberto que não houve fidedignidade nas informações prestadas pelo discente.

O processo seletivo, para concorrer à maioria dos auxílios, ocorre após a divulgação do edital que contém os prazos e locais de inscrição e compreende etapas como preenchimento de formulário socioeconômico, apresentação de documentos que confirmem a renda, o histórico escolar e entrevistas quando necessário.

4.2 Formulação de estratégia

Tendo caracterizado o programa de assistência estudantil, no presente tópico foi analisado o processo de formulação de estratégia em relação à assistência estudantil. Observou-se que a formulação de estratégia é realizada pela equipe responsável pela gestão do setor e em algumas situações pontuais (nos casos de lançamento de editais ou alteração de resoluções) ocorre de acordo com o que a equipe técnica preconiza, já que esta é quem executa a estratégia, e conhece as possibilidades de sua implementação, bem como as dificuldades dos alunos.

Todavia, por se tratar de um setor dentro de um órgão maior, algumas estratégias precisam ser aprovadas pelos conselhos, seja de pesquisa e extensão, seja pelo conselho superior. Então, há sempre muitas reuniões e, mediante o diálogo, a estratégia é montada. Não apenas as metas e questões cotidianas, mas também algumas deliberações que se transformam em legislações como resoluções e editais.

Conforme mencionam Ansoff e McDonnell (1993), a estratégia explícita é utilizada quando os gestores entendem que a estratégia deve ser conhecida pelos trabalhadores relevantes da organização, porque sendo eles agentes da implantação da estratégia podem trazer muitas contribuições a sua formulação. Neste sentido, percebe-se que as estratégias relacionadas à assistência estudantil são explícitas em razão da necessidade de transparência dos órgãos públicos e também para se ter um controle mais efetivo tanto por parte da gestão como por parte dos alunos e da sociedade em geral.

Assim, as estratégias são publicadas nas resoluções, nos editais e relatórios de gestão da instituição para que o público em geral tenha acesso às deliberações a respeito da assistência estudantil. Os alunos podem acompanhar todo o processo do lançamento de um edital, ou de uma resolução, verificando todas as exigências e observando os resultados, tendo a oportunidade de discordar e questionar.

Como os benefícios da assistência são oferecidos aos alunos, estes (vulneráveis ou não) podem manifestar seus anseios mediante o conselho universitário e conselho de ensino, pesquisa e extensão, que são órgãos de natureza normativa, deliberativa e consultiva da instituição e que há representantes dos alunos na sua composição. Destaca-se que os alunos também podem se manifestar mediante o diretório central dos estudantes. Se houver necessidade de

contestar o resultado de algum edital, o discente poderá fazê-lo via abertura de processo administrativo.

Assim sendo, a disciplina e a imaginação são utilizadas de forma equilibrada pelos que compõem o programa de assistência estudantil, assim como preconizam Szulanski e Amin (2001).

A equipe técnica tem ideias que poderiam ser colocadas em prática, uma vez que vivencia a realidade e dificuldade dos discentes, não apenas dos carentes, mas de todos os alunos. Diante disso, a imaginação flui dentro de infinitas possibilidades (*exploration*), levando em conta a necessidade das ações e sua efetiva execução (*exploitation*). E a equipe de planejamento tem a boa vontade de agir para que essas ações possam ser regulamentadas, dentro das possibilidades do que preceitua a legislação e o orçamento existente. Portanto, a disciplina e a imaginação vão se equilibrando na prática do dia a dia, levando-se em conta o que é necessário fazer com o que é possível. Isso pode ser verificado na fala do Formulador 1:

[...] a gente mantém uma sistemática de reuniões, para acompanhamento e avaliação dos programas, o que precisa mudar a gente muda, inclusive na própria legislação, nas resoluções dos programas para deixar bem garantindo, não só de acordo com a vontade de cada gestor e a equipe informa que é quem está operacionalizando, olha isso aqui não está muito bom, por isso, isso e isso, vamos tentar mudar, qual é a melhor forma? Então a gente faz com sistemática mesmo de reuniões e de diálogo entre a equipe.
[Formulador 1]

Quando uma mudança maior é planejada, no caso de uma mudança de resolução, várias reuniões são realizadas, e a gestão pede para a equipe técnica verificar as principais reivindicações dos alunos e avaliar o que pode ser modificado. A partir disso, é feita uma minuta para ser debatida entre a equipe de planejamento e a equipe técnica para depois ser avaliada e discutida com os representantes dos alunos, que são os maiores interessados e beneficiados com a mudança. Depois de chegarem a um consenso do que pode ser realizado, é solicitada uma pauta em algum dos Conselhos (Universitário ou de Ensino, Pesquisa e Extensão, dependendo da questão) para que seja autorizada a publicação, como explica o Formulador 2:

A equipe participa diretamente, por exemplo, entramos aqui em 2013, já tinha resoluções, muitas delas nós considerávamos defasadas, então a gente melhorou com o pessoal da equipe técnica e depois vai para o CONSU. O CONSU discute, lá tem parecerista [...] e é discutida, são vários professores, servidores, alunos, todos

dão palpites sobre aquela resolução, são palpites abalizados então não é uma aprovação unilateral, nunca. [Formulador 2]

Diante disso, percebe-se que os gestores responsáveis pela assistência estudantil observam as estratégias utilizadas anteriormente para poderem definir quais serão as estratégias traçadas para o futuro, confirmando assim a teoria de que é necessário registrar e processar a estratégia e verificar esses registros para que se possa compreender o passado da organização e estudar novos cursos para seu desenvolvimento visando um futuro promissor (HAX; MAJLUF, 1986; NICOLAU, 2001; SCHRAGER; MADANSKY, 2013). Os gestores sempre consultam os relatórios referentes ao planejamento anterior e de acordo com o que foi traçado, alcançado e com o que deixou de ser atendido, eles planejam as novas metas a serem cumpridas, sempre de acordo com o orçamento que será disponibilizado para a assistência, como relata o Formulador 2:

[...] cobrimos ou não isso, atingimos ou não isso, porque não atingimos? Então isso vai ser levantado e modificado [...] e se você não fizer essa dinâmica de números, fica difícil de fazer as coisas na prática [...]. [Formulador 2]

Então, a formulação da estratégia na instituição estudada elenca tanto a estratégia pretendida como a estratégia realizada como é explicado por Mintzberg (1978). Várias estratégias são formuladas com a intenção de serem executadas/realizadas, porém nem todas as estratégias pretendidas são realizadas. No caso da assistência, um fator fundamental que afeta diretamente a realização da estratégia é a falta de recurso orçamentário e financeiro. Em 2016, por exemplo, devido à crise econômica que se instalou no Brasil, houve um corte do governo no orçamento da instituição, isto induziu a equipe a redirecionar as prioridades existentes de acordo com a nova realidade orçamentária efetiva.

Nesse caso, observa-se notoriamente a diferença entre as estratégias deliberadas e emergentes. A estratégia deliberada ocorre quando se realiza algo que já tinha uma intenção prévia, e a emergente ocorre quando se realiza algo sem nenhuma intenção preconcebida (MINTZBERG *et al.*, 2006; CERTO *et al.*, 2005). Isto pode ser claramente percebido na fala do Formulador 1 quando foi perguntado se havia **estratégias emergentes**:

Pode acontecer, mas a gente não costuma muito fazer isso, por exemplo, agora nesse último edital houve o corte de recursos, por exemplo, ao invés de ofertar o auxílio apoio pedagógico, que é um auxílio de R\$ 400,00, as vagas que tinham para esse apoio a gente

redirecionou para moradia e alimentação considerando que são mais, digamos prioritários, já que é a metade do valor também, então sei lá de 45 vagas, 50 vagas, a gente estabeleceu 100 vagas discutindo com a equipe, mas foi a única mudança que a gente fez desde que eu estou aqui, por quê? Porque o recurso era aquele, a gente não podia mexer no recurso, já que não dava para ofertar tudo e o que ia ser ofertado nesse benefício era muito pouquinho ia ser pulverizado demais, a gente acrescentou no outro [...]. [Formulador 1]

Apesar do receio em sua fala, talvez por compreender a estratégia emergente como um fundamento desequilibrado, ou uma falta de planejamento (mesmo após ter sido explicado), o que na verdade não é, pode-se dizer, de acordo com a Figura 3 (Estratégias deliberadas e emergentes de Mintzberg *et al.*, 2006), que é a utilização de uma estratégia pretendida que não foi realizada e depois se transformou em uma estratégia emergente que pode ser realizada. Logo, percebe-se que a instituição utiliza-se tanto de estratégias deliberadas quanto de estratégias emergentes. Isso pode ser confirmado na fala dos Formuladores 2 e 3:

A gente faz com uma intenção prévia, diante dos ditames do PNAES, não pode fugir daquilo ali, existem algumas críticas porque o PNAES é muito vago, muito aberto, [...] então a gente tenta fazer diante daquilo ali, a gente não pode pegar o dinheiro do PNAES e gastar com outra coisa, e no final das contas nem dá, porque a demanda é tão grande de necessitados, de alunos carentes vulneráveis [...]. [...] Porque qualquer planejamento não é completo, ele é feito para modificar, o que não pode é não ter [...]. [...] e vai tentar atingir essa metas, é claro que pode aparecer outras coisas no meio do caminho, coisas a mais ou coisas a menos, olhe vai ter que tirar isso, não vai dar, vai ter que entrar isso aí, e aí como é que a gente faz? Essas estratégias emergenciais aparecem [...]. [Formulador 2]

Aqui tem casos que não tem como a gente planejar. [...] [...] às vezes a gente combina [...] o próximo edital vai sair no dia 24 de novembro, tudo acertado, mas aí quando a gente está pronto para lançar o edital [...] recebe um email do ministério: olha, dinheiro não tem agora [...]. Como vamos lançar o edital sem dinheiro? Aí chama todo mundo, aí aquele tempo que a gente planejou tem que mudar tudo, na hora que você muda o edital, muda-se o prazo para inscrição, prazo para os assistentes sociais fazerem todo o processamento com relação ao nível socioeconômico de cada aluno, você muda o prazo de adesão ao cadastro único do estudante, então tudo muda e tem que mudar tudo novamente. [...]. [Formulador 3]

As aprovações de legislações são **estratégias deliberadas**, ou seja, há uma intenção prévia para estas aprovações, várias reuniões são realizadas para deliberar sobre o assunto em pauta. Como já mencionado, elas são amplamente discutidas entre as equipes técnica e de gestão e ainda precisam ser aprovadas por algum

conselho administrativo. A possibilidade dos alunos participarem acompanhando o processo do lançamento de edital é uma conquista recente e é uma estratégia emergente que foi alcançada mediante uma das reivindicações deles após a última ocupação da reitoria em 2016. Isso significa que a forma de elaboração de edital foi modificada para atender às exigências dos discentes, indo ao encontro do que explicita Mariotto (2003): novas estratégias emergentes desafiam constantemente as estratégias deliberadas e podem transformar-se nas novas estratégias deliberadas.

No que diz respeito aos mecanismos de acompanhamento e avaliação do PNAES exigidos pela legislação, a instituição adotou o período de recadastramento para poder verificar se os estudantes que renovavam o benefício continuavam atendendo aos requisitos estabelecidos, além de acompanhamento pela equipe técnica (assistentes sociais, técnicos em assuntos educacionais e psicólogos) que verificam as adversidades pelas quais os alunos passam. Logo, percebe-se que a equipe toda não se preocupa apenas com cumprimento de prazos e metas, ela se preocupa com os alunos em si, com situações que podem levar os alunos a perderem seus benefícios, impossibilitando sua formação acadêmica, visto que esta só se torna possível devido ao recebimento dos benefícios na maioria das vezes, como relata o Formulador 1:

Nós temos o período de recadastramento, um edital de recadastramento que é anual onde nós verificamos a situação de todos os bolsistas que estão inseridos e se eles continuam atendendo [...]. No que diz respeito ao desempenho acadêmico, por exemplo, X% de reprovação, quais os motivos? Vai atender? Em quantas disciplinas se matriculou? Vai atender o tempo médio do curso ou não? E se foi por algum [...], de negligência [...] eles não continuarão no programa, anexou documentação? Não atende mais o corte de renda? Então, aí eles são desligados, há um acompanhamento e a equipe pedagógica também faz o acompanhamento processual, ou seja, eles identificam não é só no momento do recadastramento, eles identificam o seguinte: esse aluno está com problema de desempenho acadêmico então chama o aluno, se for algum problema psicológico encaminha para equipe de psicólogo, e outras formas, nós nos preocupamos muito porque são recursos públicos escassos. [Formulador 1]

Quando se fala em assistência estudantil percebe-se a necessidade de criar direitos para garantir o acesso do aluno aos estudos, porém há também a necessidade de uma contrapartida. Nesse caso, a estratégia da instituição estudada para isso foi estabelecer que para o aluno receber o benefício terá pelo menos que se formar no prazo médio do curso, e isso será verificado pela equipe técnica. Mais

precisamente, são os técnicos em assuntos educacionais que verificam o desempenho acadêmico dos alunos, conforme esclarece o Formulador 3:

[...] vai ser contemplado com um tipo de bolsa, [...] o que ocorre é que ele também tem uma contrapartida que é estudar senão ele vai se eternizar aqui com a bolsa e não sai [...], ele tem um tempo chamado aqui de tempo médio pra terminar o curso, vou dar o exemplo do curso de [...] que são quatro anos, ele tem até seis anos pra colar grau, se ele não colar grau nesse período ele perde a bolsa automaticamente porque senão a gente não tinha como contemplar os outros que estão chegando. [Formulador 3]

Assim, pode-se observar que as evidências coletadas no que diz respeito à formulação de estratégias estão de acordo com o que os teóricos do assunto preconizam (MINTZBERG, 1978; HAX; MAJLUF, 1986; ANSOFF; MCDONNELL, 1993; NICOLAU, 2001; SZULANSKI; AMIN, 2001; MARIOTTO, 2003; CERTO *et al.*, 2005; MINTZBERG *et al.*, 2006; SCHRAGER; MADANSKY, 2013).

4.3 Implementação de estratégia

Sendo a implementação de estratégia a execução de ações concretas cuja finalidade é alterar a maneira como as atividades do cotidiano estão sendo realizadas para poder colocar em prática a estratégia formulada (CÂNDIDO, 2012), percebe-se que, na instituição estudada, a execução dessas ações, no que diz respeito ao PNAES, é realizada pela equipe técnica do setor de assistência estudantil, que é responsável pelos acompanhamentos acadêmico e psicossocial dos alunos com vulnerabilidade socioeconômica.

No que diz respeito ao gerenciamento das ações estratégicas a equipe técnica informou que praticamente não há gerenciamento, isso significa que a dedicação da gestão em relação à implementação de estratégias é insuficiente, corroborando os estudos de Allio (2005) que destaca que apesar de haver dispêndio de recurso e energia para o seguimento de uma boa estratégia, pouco empenho é empregado na sua implementação. Apesar dos gestores acharem que estão gerenciando as estratégias, verifica-se que eles não mantêm contato constante com os implementadores a ponto de saberem que tipo de atividade eles estão fazendo em determinado momento do ano, como pode ser verificado nos depoimentos da equipe técnica e da própria gestão:

O problema é assim, está funcionando? Está tudo quieto, está tudo funcionando? Tudo ok, mas se por acaso a gente espirrar em alguma coisa, aí fala, mas de resto não, não tem problema, [...], só se gente espirrar em alguma coisa, aí, como foi isso? [Implementador 3]

Eles nos deixam à vontade para a gente desempenhar nosso papel, a gente faz bem a nossa parte, eles têm conhecimento disso e não há nenhuma cobrança. [Implementador 4]

Há sim, se não tiver, fica solto. No dia a dia, **quando a gente necessita** de uma informação, a gente fala: olha eu queria saber [...] quantos atendimentos psicológicos foram feitos? Olhe está vendo, o negócio está estranho, porque que está assim, essas são necessidade que vão surgindo que fazem com que os gestores queiram saber porque está acontecendo isso? Ah, porque tem muita fila no atendimento psicológico? [Formulador 2]

Por outro lado, de forma coerente com o que Andrews (2006) relata, verifica-se que recursos foram sensibilizados para alcançar o objetivo estabelecido, que é oferecer benefícios para garantir a permanência dos estudantes de baixa renda nos cursos de graduação. Neste caso, uma aba no sistema de informação da instituição foi disponibilizada para melhorar o processo seletivo dos alunos vulneráveis. A mudança real no setor de assistência estudantil ocorreu em relação à forma como os implementadores realizam a análise e avaliação socioeconômica dos alunos, uma vez que a inserção desta aba no sistema integrado de gestão de atividades acadêmicas (SIGAA), construída pelo núcleo de tecnologia da instituição, facilitou muito o processo seletivo, como explica o Implementador 2:

Bom, o sistema assim, ele ajuda bastante, porque a gente está com uma demanda hoje, só para um exemplo, nós temos uma demanda esse ano de quatro, cinco mil estudantes e o sistema dá uma boa enxugada, quando ele coloca lá que a gente vai analisar. E outra, tem a questão do corte, nem todo mundo que aderiu ao cadastro que anexou a documentação foi analisado, porque tem a questão orçamentária, então a partir do momento em que você chega no limite que não tem mais vaga, então a gente para de fazer. Se não fosse o sistema, eles iam ter que se inscrever aqui, a gente ia ter que registrar todo mundo, imagine essas quatro, cinco mil pessoas [...]. [Implementador 2]

Antes da inserção desse sistema, a análise era feita manualmente, era uma responsabilidade muito desgastante para equipe, pois tinha que fazer a inscrição de todos os alunos e analisar manualmente toda a documentação referente às informações socioeconômicas, sem contar no pequeno prazo que ela tinha para realizar essa análise. Logo, com a introdução do sistema houve uma grande

melhoria no processo seletivo para inscrição nos benefícios ofertados, indo ao encontro do que afirma Cândido (2012) de que mudanças reais podem ocorrer na organização devido à implementação da estratégia. Todavia, a qualidade desta seleção ainda deixa a desejar, como pode ser verificado nos relatos dos Implementadores 1 e 4:

Mais rápido já está, agora qualificada, [...] fica comprometido com certeza, a gente fala isso abertamente porque, por exemplo, nesse último edital a gente ficou praticamente um mês para analisar cinco mil solicitações de auxílio, cinco assistentes [...] nós cinco fazemos essa solicitações desse universo de alunos, dessas solicitações, é humanamente impossível fazer isso minuciosamente, com entrevistas, com visita domiciliar, para saber qual é a realidade do aluno, não fazemos mais, a gente só faz por aqui, pelo sistema, a medida que ele vai comprovando a documentação essa análise é feita e à medida que recebe alguma denúncia, aí você vai fazer uma visita depois do resultado, se tiver alguma inconformidade [...] você pode ligar, você pode chamar ele para alguma entrevista, mas a entrevista não faz parte do processo, ela pode acontecer, ela não é obrigatória, ela pode acontecer se houver necessidade [...]. [Implementador 1]

Não vejo como fazer o acompanhamento acadêmico sem o sistema, até o processo de adesão sem o sistema seria desumano. Na questão pedagógica [...] existe alguns erros de alunos que estão jubilados e não aparece o pré-jubilamento. [Implementador 4]

Apesar da inserção do sistema percebe-se que nele ainda há falhas como mencionado pelo Implementador 4. Então, pode-se dizer que o sistema melhorou muito a realização do trabalho da equipe técnica, visto que sem ele a implementação das estratégias seria bem mais complicada e de fato mais trabalhosa. Contudo, tanto para o melhor gerenciamento da implementação da estratégia pelos seus formuladores, quanto para o aperfeiçoamento do sistema de informação, seria necessário uma maior conexão entre a equipe de formulação e a equipe de implementação de estratégia – isso seria possível com a inclusão de reuniões quinzenais ou mensais – para saber o que de fato a equipe está fazendo em determinado momento, o que ela está precisando, o que pode ser melhorado para a realização dos trabalhos.

Na instituição estudada, a maioria das estratégias não é detalhada em pormenores, isso só ocorre quando a estratégia se transforma numa resolução ou edital, confirmando assim o que preconiza Certo *et al.* (2005) que nem todas as questões da estratégia são planejadas em pormenores e depois são implementadas

conforme um cronograma predeterminado. Todavia, os implementadores entrevistados sentem falta desse cronograma predeterminado e inclusive de contribuir para a elaboração dele, isso pode ser ilustrado nos relatos dos implementadores 1 e 3:

Abrir um calendário mesmo, o que vai ser priorizado no primeiro semestre, vai ser o edital? Ok, quantos meses para o edital? Por exemplo, de janeiro a março, de março até julho a gente vai ter o que para fazer? Vai ser um mês de acompanhamento para esses auxílios? Ok, então a partir de abril, de abril até julho vamos fazer o que? E a gente localizar onde vai colocar [...] outras demandas [...], mas, enfim acaba uma intensidade muito grande de trabalho que não permite a gente parar para organizar o trabalho, porque isso é para organizar o serviço. [Implementador 1]

[...] porque para que o sistema fosse adequado precisaria ter mais entrosamento entre o que a gente faz por aqui, o que a gente planeja, ou deveria planejar. [...] mais planejamento participativo mesmo. [Implementador 3]

Como foi mencionado no tópico anterior, a equipe técnica participa do processo de formulação de estratégias em **algumas situações**, dando sugestões, porém ela gostaria de participar mais, uma vez que os componentes da equipe técnica são quem de fato mantém contato direto com os alunos e conhecem e compreendem suas necessidades. Quando a equipe técnica, ou seja, a equipe responsável por implementar as estratégias, participa de algum planejamento, seja de uma resolução ou edital, eles se envolvem profundamente no processo de forma que procuram todos os detalhes que podem melhorar aquela normativa, sempre buscando o bem-estar dos alunos. Isso pode ser verificado no seguinte fragmento:

[...] a gente esmiúça tanto, esmiúça em criar todos os problemas que a gente tem no trabalho, em citar todos os exemplos, as situações que a gente já passou, conflituosas, para que a resolução na mudança ela dê conta de melhorar, para não repetir o erro, a falta. [Implementador 1]

Foi verificado mediante as observações não participantes que os psicólogos reivindicaram o direito de participar mais da assistência estudantil, não apenas com os atendimentos de psicoterapia, mas também como colaboradores que são, compartilhando ideias, apontando falhas e sugerindo melhorias. No entanto, apesar de ter sido mencionado pelo Formulador 1 que toda equipe participa das reuniões de planejamento de uma resolução ou edital, a presença de técnico em assuntos educacionais foi constatada apenas uma vez (no total de três observações

referentes à alteração da resolução do Programa Residência Universitária) durante as reuniões em que foram realizadas observações não participante. Nas demais reuniões, verificou-se a presença de gestores, assistentes sociais, psicólogos e alunos.

Na verdade, a presença de alunos foi garantida em 2016 após a última ocupação da reitoria por eles, quanto à equipe técnica, esta era ouvida em parte, algumas vezes, apenas os assistentes sociais eram consultados. Após a ocupação da reitoria a gestão percebeu a relevância de ouvir toda a equipe, já que a implementação das estratégias é realizada por todos os profissionais, logo todos podem contribuir para o processo estratégico. Todavia, os psicólogos solicitaram o direito de participar mais da assistência estudantil e nem todos os profissionais envolvidos foram convocados para reunião sobre a alteração da resolução do PRU. Isso quer dizer que ouvir toda a equipe, ainda que seja apenas para alteração de resoluções ou lançamento de editais, está em fase de desenvolvimento. Isso é confirmado no relato do Implementador 4:

[...] Sentimos falta de sermos convocados para as reuniões que decidem [...]. A equipe pedagógica deveria participar mais do processo de construção. [Implementador 4]

Diante de mudanças organizacionais é provável que haja **resistência** por parte dos indivíduos, uma vez que o ser humano resiste, naturalmente, diante de situações desconhecidas (CÂNDIDO, 2012). A resistência não ocorre na instituição estudada entre a equipe técnica, esta clama por mudanças, porque sempre que vai alterar algum procedimento, os técnicos se envolvem de tal maneira, questionando os prós e os contras, que a alteração geralmente ocorre para aprimorar algo que está deficiente, a equipe sempre chega ao consenso. Conforme ilustrado nos relatos do Formulador 2 e dos Implementadores 1 e 4:

Aqui é sempre positiva, porque a gente quer sempre uma mudança, a gente acha que está faltando alguma coisa, sabe aquela sensação que está sempre correndo atrás? É sempre assim, [...] porque se tem uma mudança geralmente vai ser uma coisa que [...] estava faltando que é para melhorar. Então é sempre uma expectativa boa, olhe vai mudar a resolução, [...] graças a Deus, [...]. Não há resistência, [...], porque existe essa demanda grande e a gente precisa de transformações no sistema, nas condições de trabalho, para o atendimento ao aluno etc e tal, [...]. [Formulador 2]

Pouca, porque há muita discussão. É uma das coisas que, por exemplo, os gestores preferem que a gente discuta internamente, porque a gente fala muito, a gente problematiza muito. [...] A gente

vai esgotando quais são os problemas na resistência
[Implementador 1]

De forma tranquila, não há resistência. [Implementador 4]

Em relação aos gestores, observa-se resistência apenas referente à instituição do cronograma de atividades, que já é uma reivindicação da equipe técnica para organizar as tarefas. De acordo com os implementadores, isso ocorre porque a gestão percebe a quantidade enorme de trabalho existente para a reduzida equipe técnica realizar e entende que se for parar para se envolver no cronograma vai comprometer o trabalho essencial da equipe deixando acumular ainda mais atividades, como explica o Implementador 3:

[...], se tivesse de uma maneira mais democrática, se todas as pessoas envolvidas no processo fossem consultadas, sentassem e falassem: olhe é assim, assim, [...], talvez não ia chegar aos 100%, mas eu acho que seria um ideal, que não existe, a gente só recebe as coisas de goela abaixo, faça porque é assim, a gente não participa do processo. [Implementador 3]

No entanto, pode-se assegurar que o planejamento desse cronograma traria grandes benefícios para as atividades realizadas pela equipe técnica, assim como seria uma grande oportunidade para a gestão manter o trabalho organizado e atualizado, além do possível surgimento de novos *insights* para formulação de novas estratégias para ampliar o leque da prestação do serviço como um todo em relação à assistência estudantil.

Hrebiniak (2008) afirma que é fundamental na fase de implementação da estratégia que se tenha um **feedback** sobre o desempenho organizacional. Entretanto, percebe-se que na instituição estudada não há um controle efetivo da implementação como já foi relatado, se as atividades estão sendo realizadas, se tudo está funcionando não há controle sobre a implementação, os formuladores só buscam o *feedback* quando algo sai do normal. Ou seja, acredita-se que a implementação seria mais efetiva se houvesse um gerenciamento eficiente dos *feedbacks*. O que pode ser constatado no relato do Implementador 1:

[...] às vezes, não é uma coisa regular. As coisas são processuais, à medida que a gente decide que vai ser de tal forma, fica daquela forma e se em algum momento foge aí retoma, então não é um acompanhamento regular, é um acompanhamento demandado.
[Implementador 1]

Neste sentido, verifica-se de acordo com as entrevistas e observações, que algumas estratégias poderiam ser aprimoradas se houvesse um interesse maior da gestão em ouvir a equipe técnica, não somente nos momentos referentes às alterações de normativas ou lançamento de editais, mas também durante as atividades cotidianas. Dessa forma, o *feedback* estratégico possibilitaria maior êxito nas estratégias (ANSOFF; MCDONNEL, 1993).

4.4 Processo estratégico da instituição estudada

Como a formulação e a implementação da estratégia estão inter-relacionadas entre si e são dissociadas apenas para fins de estudo (ANDREWS, 2006), convém analisar o processo estratégico como um todo, que é uma ferramenta utilizada pelos estudiosos da estratégia para formular e implementar as estratégias (BROMILEY; RAU, 2015).

Nesse caso, compreende-se que o propósito do setor responsável pela assistência estudantil, na instituição estudada, é oferecer uma política de assistência aos alunos (prioritariamente aos de baixa renda), com direitos e deveres estabelecidos, para que possam permanecer na instituição durante a sua formação acadêmica. Garantir os direitos do aluno carente é a estratégia número um do setor. É evidente que o aluno tem obrigações a cumprir e essa garantia no que se refere à concessão de auxílios será executada dentro do limite estabelecido pelo orçamento da instituição.

O propósito externalizado corrobora os estudos de Bulgacov e Bulgacov (2009) que afirma que a intencionalidade ou direcionamento organizacional implica na maneira que os indivíduos analisam o ambiente e empenham-se para alinhar suas ações e decisões. Assim, no setor de assistência estudantil pesquisado, as ações e decisões dos indivíduos estão alinhadas para atingir o objetivo em comum que é garantir a permanência dos alunos durante sua graduação, conforme declara o Formulador 3:

[...] tomamos o maior cuidado com essas decisões, porque a gente tem aqui no foco, sempre, o ponto crucial, o ponto principal, que não pode sair com nenhum arranhão, nem um milímetro prejudicado é o aluno, então a gente está sempre com o foco no aluno [...]
[Formulador 3]

Como o desempenho da organização é influenciado pelas tomadas de decisões estratégicas (SERRA; TOMEI; SERRA, 2014), na instituição estudada as decisões estratégicas são tomadas pela gestão do topo da organização, estando assim de acordo com Eisenhardt e Zbaracki (1992).

Em alguns momentos a equipe técnica é ouvida, tornando as tomadas de decisão mais harmoniosas, porque de fato a equipe técnica é quem operacionaliza e conhece os instrumentos essenciais para executar as tarefas. Por outro lado, há decisões tomadas pela gestão sem o conhecimento da equipe técnica (algumas vezes por não dar tempo de consultá-los), tornando algumas decisões difíceis de serem operacionalizadas, porque os formuladores não dominam a forma de executar as tarefas nos seus mínimos detalhes como conhecem os implementadores.

Neste sentido, a **mudança estratégica** pode ser iniciada por administradores que possuem experiência na área, já que podem analisar as informações de forma mais adequada (OWHMICHEN; SCHRAPP; WOLFF, 2016). No caso estudado foi observado que os gestores coordenam a mudança e estão sempre intermediando as propostas de melhoria para as estratégias existentes por meio do diálogo. No entanto, algumas mudanças foram realizadas para atender as reivindicações da equipe técnica. Esta ouve e vivencia as urgências dos alunos com maior frequência. Percebe-se que algumas estratégias (nos casos de mudança de resolução) são planejadas a partir do que a equipe técnica sugere. Esta se reúne à parte para discutir todos os prós e contras do que deve ser alterado e, a partir desse ponto, levam a proposta para discussão com os gestores, como pode ser verificado nos seguintes depoimentos:

A gente é muito provocador, parte dessas mudanças estão ocorrendo porque é a gente que provoca. [Implementador 1]

[...] antes da mudança a gente procura discutir, por exemplo, todas as mudanças de todas as resoluções. Eles trabalham na operacionalização dos programas, eles normalmente participam não é? Agora mesmo a gente está fazendo alterações do Programa Residência Universitária, eu convido logo eles, que são quem me dão as melhores sugestões, porque eles trabalham diretamente com os programas, não adianta eu pensar uma coisa que eu não estou trabalhando diretamente, eu tenho opiniões, dialogo com eles, digo o que é que eu acho, tudo, mas são eles que devem pensar isso aí. [Formulador 1]

Diante disso, percebe-se que as atividades da execução estratégica não são programadas nem definidas em detalhes suficientes pelos formuladores da

estratégia e isso constitui um dos problemas mais frequentes na implementação da estratégia (CÂNDIDO, 2012). Isso implica na definição dos detalhes pelos próprios implementadores que recebem a ordem de executar a estratégia, mas não recebem as instruções sobre como executá-la. Por um lado pode ser bom porque há autonomia profissional e então eles podem definir a maneira de realizar a tarefa e uniformizá-la dentro da própria equipe técnica. Por outro lado, isso implica no gasto maior de tempo para implementar a estratégia, porque, além de realizá-la, os implementadores terão que definir a melhor maneira de fazer, o que na verdade já poderia ter sido definido pelos formuladores e depois discutido com os implementadores, definindo em conjunto a melhor forma de executar a estratégia. O Formulador 2 explica como ocorre:

Em detalhes suficientes não, são definidas de forma mais geral, e aí os técnicos mesmo vão definir, olha vou fazer dessa maneira, daquela maneira é melhor, e muitas vezes eles conversam comigo, o que é o que Senhor acha de fazer assim, ah quem vai fazer não sei o que, e aí eu também encaminho certas ações, eu acho melhor fulano, vamos fazer desse jeito, aí esses pormenores vão sendo decididos no dia a dia. [Formulador 2]

No que diz respeito à comunicação, a instituição estudada vai ao encontro do que afirmam Kich e Pereira (2011): para que a implantação de um processo estratégico seja eficaz, é essencial que haja uma comunicação eficaz alinhada a uma liderança presente e comprometida no processo. Neste caso, compreende-se que há um pouco de ruído na comunicação entre os formuladores e implementadores da estratégia, uma vez que os formuladores consideram que está tudo bem na comunicação, tendo em vista o diálogo existente, as comunicações oficiais (memorandos, e-mails e reuniões realizadas) e extraoficiais (nos setores e corredores).

No entanto, os implementadores revelam que há decisões importantes que os formuladores tomam e esquecem de comunicá-los. Muitas vezes os implementadores ficam sabendo pelos alunos. Acredita-se que este aspecto fragiliza o processo estratégico, pois é impossível implementar algo de que ainda não se tem conhecimento. Destaca-se também que a comunicação entre os técnicos de áreas distintas (assistentes sociais, psicólogos e técnicos em assuntos educacionais), ocorre com pouca frequência o que, na verdade, deveria ser diferente já que se trata de equipe multiprofissional. Por outro lado, a comunicação entre os técnicos da

mesma área é tranquila, visto que eles se entendem bem. Isso pode ser percebido nos relatos dos implementadores:

É altos e baixos, quando é algo que eles consideram que vai atingir, aí a gente é comunicado, mas tem várias situações em que [...] ocorre uma mudança do ponto vista institucional, e a gente sabe primeiro pelos alunos do que pelo nosso chefe, isso acontece. Por exemplo, as decisões tomadas nessa ocupação, nós só ficamos sabendo do resultado, não fomos consultado na hora da negociação, porque depois quem executa? Somos nós, mas a negociação não passou por nós, mas tem situações em que fica comprometida, mas eu não estou falando que isso acontece do ponto de vista intencional, não é intencional, as coisas vão tomando forma e quando a gente vai ver, a gente às vezes fica sabendo pelo site [...], pelos alunos, pelo corredor, aí depois a gente vai esclarecer, mas, é isso mesmo? Vai ser assim mesmo? Não, é, é verdade aconteceu isso ontem, nem deu tempo de passar para vocês. A gente acredita que realmente não é intencional, de pegar a gente desprevenido, não é isso, é que não dá conta eu acho e que **na verdade, deveria tomar cuidado**. [Implementador 1]

[...] entre a gente aqui, a gente se entende bem, agora assim com os outros colegas só quando tem alguma demanda. Que deveria ter também, não é? Reuniões para a gente estar trocando experiências, porque nós acompanhamos o aluno, o aluno como um todo, não é o aluno um pedaço, uma parte social, uma parte acadêmica, uma parte psicológica, fica parecendo que todo mundo faz muita coisa só que separado, multiprofissional e não é isso [...] [Implementador 2]

No que diz respeito aos novos meios de comunicação, foi criada uma aba para assistência estudantil no *software* já existente da instituição estudada que é o sistema integrado de gestão de atividades acadêmicas (SIGAA). Isso facilitou bastante o processo estratégico da assistência estudantil, ainda há alguns pontos a serem melhorados no sistema, mas sem ele seria impossível realizar as atividades, corroborando o que afirmam Plesner e Gulbrandsen (2015) que os novos meios de comunicação possibilitam o envolvimento de partes interessadas no processo estratégico.

Em relação aos meios de comunicação social (Twitter, Facebook, MySpace, Pinterest), estes não têm influenciado na formulação e implementação das estratégias da assistência estudantil. De forma diferente do que foi observado por Venkataraman (2013), que os meios de comunicação social têm influenciado o processo estratégico devido à velocidade viral de transmissão de mensagens, redução de tempo e espaço, nesta pesquisa verificou-se que apesar de haver canais da instituição nas mídias sociais, estas não interferem no processo estratégico.

Formuladores e implementadores utilizam as mídias sociais apenas de forma particular, e não como uma estratégia de trabalho na assistência estudantil.

Sobre as formas de gestão, no que diz respeito à atuação do perfil do sistema de controle sobre resultados (BULGACOV; BULGACOV, 2009), observam-se algumas decisões políticas na assistência estudantil. Devido à ocupação da reitoria pelos estudantes, algumas estratégias utilizadas nas negociações foram deliberadas de acordo com o que era possível fazer, com base nos recursos existentes, consultando inicialmente os implementadores sobre a execução. Todavia, outras estratégias foram deliberadas sem a consulta aos implementadores sobre a viabilidade da execução. Isso reforça a fragilidade da comunicação interna e as interferências externas que existem em toda e qualquer organização, bem como demonstra que as estratégias se transformam em nível coletivo mediante o resultado de interação social e dos processos políticos, como afirmam Wrona e Ladwig (2015).

Interfere um pouquinho, a política em si, interfere um pouquinho. Agora mesmo na ocupação houve decisões políticas, não foram decisões administrativas como um todo, e aí vai por um caminho que não é bem o que eu queria, mas a gente está dentro de uma instituição pública, onde existem injunções políticas, aí os gestores maiores pensam na política primeiro, a gente [...] não pode ferir A, não pode ferir B, cuidado com isso, cuidado com aquilo, [...] mas, eu por mim mesmo eu não tenho essa perspectiva, agora eu entendo que ela é necessária porque é uma instituição pública, aqui não é um órgão pago, privado, então tem injunções políticas sim, não tenha dúvida. [Formulador 2]

Por outro lado, a **estrutura cognitiva do gestor** interfere no seu pensamento estratégico (WRONA; LADWIG, 2015; HUTZCHENREUTER; KLEINDIENST, 2006). Foi constatado que os três gestores entrevistados refletem bastante antes de tomar uma decisão estratégica, seja anotando, desenhando ou simplesmente pensando numa provável solução para o problema.

Dois gestores tomam as decisões de forma racional e o outro revelou que suas decisões envolvem tanto a razão como a intuição, fortalecendo os estudos de Wrona e Ladwig (2015) que afirmam que os estímulos alcançados pelos diferentes membros da organização ocorrem de forma heterogênea e são baseados em estruturas cognitivas específicas. Logo, os gestores avaliam o impacto que a decisão pode causar, ouvindo as pessoas, na medida do possível, mas também têm consciência que qualquer decisão tomada pode agradar uns e desagradar outros, uma vez que estão trabalhando com seres humanos.

Percebe-se que o conhecimento tácito adquirido pelos gestores em cargos exercidos anteriormente influenciou nas tomadas de decisões atuais. Neste sentido, de forma coerente com Schrager e Madansky (2013), compreende-se que a representação é empregada para resolução de problemas, ou seja, a prática das decisões estratégicas pelos formuladores em cargos de gestão anteriores os inspirou a formular estratégias e metas da assistência estudantil no atual cargo de gestão.

5. CONCLUSÕES

Neste estudo foi realizada uma pesquisa de estudo de caso único com o objetivo de investigar o processo de formulação e implementação de estratégias do programa de assistência estudantil de uma instituição pública de Sergipe. Primeiramente, caracterizou-se o programa de assistência estudantil da instituição estudada. Destaca-se neste programa resoluções que foram definidas pela equipe de formulação de estratégias e, quando reformuladas, contaram também com o apoio da equipe de implementação de estratégias, sempre obedecendo aos preceitos das legislações federais vigentes.

No que concerne ao processo de formulação de estratégias, constatou-se a existência de estratégias tanto deliberadas como emergentes (MINTZBERG *et al.*, 2006; CERTO *et al.*, 2005), confirmando assim o fato de que a estratégia precisa ser planejada, contudo pode ser modificada no curso de sua ação para atender à realidade e às demandas existentes no ambiente. A análise dos dados efetuada proporcionou uma clara distinção entre esses dois tipos de estratégias. A estratégia deliberada ocorre quando se tem intenção para realizar uma atividade, como por exemplo, alterar uma resolução que exige reuniões e deliberações para que o resultado final atenda às expectativas pretendidas. Já à estratégia emergente ocorre sem uma intenção preconcebida, como por exemplo, a participação dos alunos na elaboração do edital, esta estratégia não era algo planejado pela gestão, porém foi implementada para atender uma reivindicação dos alunos.

Evidenciou-se ainda a harmonia entre o *exploration* e o *exploitation* com a imaginação disciplinada (SZULANSKI; AMIN, 2001), tendo em vista que a equipe técnica assim como os gestores clamam por inúmeras demandas a serem colocadas em prática, possuem imaginação com criatividade para solucionar os obstáculos que vão surgindo. Todavia, os formuladores disciplinam essa imaginação com sua racionalidade de gestores do alto escalão e em obediência aos limites legais e orçamentários existentes.

Quanto ao processo de implementação de estratégias, percebeu-se que os implementadores executam as estratégias planejadas pelos formuladores de forma satisfatória, uma vez que o serviço é realizado e os implementadores ainda almejam ampliar o leque de serviços, mas esta ampliação não ocorre porque até então não é

visualizada pela gestão como uma estratégia para melhorar a prestação do serviço, em razão da imensa quantidade de alunos para pequena quantidade de técnicos.

Entretanto, verificou-se que não há um controle efetivo da implementação das estratégias, uma vez que é mais fácil formular do que implementar as estratégias (ALLIO, 2005). Neste caso, constata-se a falta de um *feedback* estratégico (ANSOFF; MCDONNELL, 1993), no qual os gestores deveriam coordenar melhor as atividades realizadas pelos implementadores, empenhando-se para buscar sempre o êxito da estratégia formulada, mediante reuniões gerais sobre as diversas atividades executadas.

Verificou-se ausência de resistência no processo de implementação estratégica, evidenciando uma singularidade do caso estudado, já que geralmente há resistência a mudanças organizacionais (CÂNDIDO, 2012). Talvez o meio em que foi estudado (serviço público, sem fins lucrativos) ou o fato de ser uma área que lida com estudantes carentes que clamam por oportunidades (assistência estudantil) tenha influenciado nesse aspecto.

Em relação ao processo estratégico propriamente dito, ressalta-se a mudança estratégica coordenada pelos gestores, mediante o diálogo e com a flexibilidade da equipe técnica discutir entre si, separadamente. Esta é outra singularidade a ser destacada na instituição estudada, uma vez que a mudança estratégica é iniciada por gestores com experiência na área (OEHMICHEN; SCHRAPP; WOLFF, 2016), essa experiência os preparou para o entendimento de que é relevante dar atenção às sugestões de toda a equipe que implementa as estratégias. Acontece que isso ainda não ocorre com muita regularidade, demonstrando uma fragilidade no processo estratégico, uma vez que é essencial que se escute a equipe da base para que se possa refletir e tomar decisões gerenciais.

Dentro deste contexto e, levando em conta que a cognição estratégica é uma atividade complexa que engloba a investigação de problemas estratégicos, interpretação e tomada de decisões (WRONA; LADWIG, 2015), verifica-se que os gestores interpretam as estratégias e elaboram seus pensamentos de formas diferentes (desenhando, anotando, refletindo, racionalizando, intuindo), uma vez que cada ser humano possui distintas características pessoais que interferem na sua forma de pensar.

Dessa forma, é relevante que haja distintas interpretações dos estímulos ambientais (WOOLDRIDGE; SCHMID; FLOYD, 2008) para que novas ações

estratégicas sejam exteriorizadas. Sobre este aspecto, destaca-se que as equipes de formuladores e implementadores estão buscando se adaptar às oportunidades e ameaças que surgem no ambiente (CHAKRAVARTHY; DOZ, 1992), mediante a mudança nas estratégias, como foi verificado no momento em que houve o corte de recursos do governo federal e na reformulação de resoluções. Nessa situação, percebe-se que os estímulos ambientais moldam as decisões estratégicas. Diante de uma nova realidade econômica, financeira ou social os gestores adaptam as estratégias para se adequar à situação vivenciada preservando o bem-estar dos alunos.

Percebeu-se também que a quantidade limitada de recursos humanos influencia no processo estratégico, reduzindo assim possibilidades de aperfeiçoamento no processo estratégico, uma vez que ações de melhorias foram evitadas ou proteladas, como o planejamento em conjunto de um cronograma das atividades. No entanto, é preciso ressaltar que, mesmo assim, é possível um gerenciamento eficaz na medida em que houver melhor comunicação e interação entre ambas as equipes.

Logo, compreende-se que o processo de formulação e implementação das estratégias ocorre de forma quase coesa, exceto pela parte referente ao gerenciamento da implementação que ainda pode ser aprimorada, utilizando um pouco mais de criatividade e dedicação, principalmente no que diz respeito à comunicação e ao planejamento das ações a serem implementadas.

Por fim, conclui-se que estudar o processo de formulação e implementação das estratégias demonstrou-se relevante para compreender de forma prática as peculiaridades deste processo mediante os elementos de análise escolhidos (estratégias deliberadas e emergentes, *feedback* estratégico, resistência, mudança estratégica e estrutura cognitiva dos estrategistas), uma vez que a implementação não existe sem a formulação.

5.1 Sugestões para futuras pesquisas

Esta pesquisa almeja servir de estímulo para que surjam novas pesquisas referentes à formulação e implementação de estratégias, uma vez há muitos estudos abordando este tema, porém poucos são os que abordam o setor público (ANDREWS *et al.*, 2011).

Considera-se pertinente aplicar essa pesquisa em áreas de atuação diferentes da assistência estudantil e em outra instituição de serviço público que não esteja ligada ao ensino para poder comparar as peculiaridades apontadas.

A presente pesquisa utilizou o método de estudo de caso único. Diante disso, sugere-se que se aumente o número de casos para que se possa verificar mais singularidades entre a formulação e a implementação das estratégias.

Sugere-se um maior aprofundamento quanto à estrutura cognitiva do estrategista relacionada ao processo estratégico. Sugere-se também a utilização de observações diretas ou participantes em estudos longitudinais para melhor investigação das conjunturas não observadas nesta pesquisa.

REFERÊNCIAS

- ADZOBUE, N. Y. A. Testing the Andrews Framework of Strategy Formulation and Implementation. **International Journal of Knowledge Content Development & Technology**, v. 4, n. 2, p. 49-65, 2014.
- AFONSÊCA, S. M. de; TEODÓSIO, A. dos S. de S.; PAIXÃO, B. O. Paradoxos e Dilemas na Construção de Estratégias: Possibilidades Interpretativas a partir da Noção de Papéis nas Organizações. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 11, n. 2, p. 1-14, jul.-dez., 2011.
- AHMED, A. *et al.* Strategic decision making: Process, models, and theories. **Business Management and Strategy**, v. 5, n. 1, p. 78, 2014.
- ALLIO, M. K. A short, practical guide to implementing strategy. **Journal of Business Strategy**, v. 26, n. 4, p. 12-21, 2005.
- AMÂNCIO-VIEIRA, S. F. *et al.* Configurações Estratégicas no Setor Hoteleiro de Londrina/PR: perfil estratégico, contexto ambiental, atitude empreendedora e dimensões do processo de desenvolvimento de estratégias. **Teoria e Prática em Administração (TPA)**, v. 5, n. 2, p. 101-120, 2015.
- ANDREWS, K. O conceito de estratégia corporativa. In: MINTZBERG, H. *et al.* **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- ANDREWS, R. *et al.* Strategy implementation and public service performance. **Administration & Society**, p. 1-29, 2011.
- ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trads.). Lisboa: Edições 70, 2002.
- BARTUNEK, J.; RYNES, S.; IRELAND, R. What makes management research interesting and why does it matter? **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 1, p. 9-15, 2006.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm>. Acesso em: 29 ago. 2016.
- _____. **Lei nº. 11.096, de 13 de agosto de 2005**. Institui o Programa Universidade para Todos – PROUNI, regula a atuação de entidades beneficentes de assistência social no ensino superior, altera a Lei nº. 10.891, de 9 de julho de 2004, e dá outras providências. Brasília, 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/L11096.htm>. Acesso em: 31 ago. 2016.
- _____. **Portaria nº. 39 de 12 de dezembro de 2007**. Institui o Programa Nacional de Assistência Estudantil – PNAES. Brasília, 2007. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/portaria_pnaes.pdf>. Acesso em: 30 ago. 2016.
- _____. **Decreto nº. 7.234 de 19 de julho de 2010**. Dispõe sobre o Programa Nacional de Assistência Estudantil – PNAES. Brasília, 2010. Disponível em: <

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7234.htm>. Acesso em: 09 jul.2016.

_____. Ministério da Educação. Universidade Federal de Sergipe. **Relatório de Gestão do exercício 2015**. São Cristóvão: Editora UFS, 2016. 366p. Disponível em < https://daffy.ufs.br/uploads/page_attach/path/1304/Relat_rio_de_Gest_o_2015-_Atualizado-_Para_ASCOM.pdf>. Acesso em: 08 set. 2016.

_____. Ministério da Fazenda. **Relatório da Distribuição Pessoal da Renda e da Riqueza da População Brasileira**. Brasília: Secretária de Política Econômica, 2016. Disponível em: <<http://www.fazenda.gov.br/centrais-de-conteudos/publicacoes/relatorio-sobre-a-distribuicao-da-renda-e-da-riqueza-da-populacao-brasileira/relatorio-distribuicao-da-renda-2016-05-09.pdf>>. Acesso em: 04 set. 2016.

BROMILEY, P.; RAU, D. Social, Behavioral, and Cognitive Influences on Upper Echelons During Strategy Process A Literature Review. **Journal of Management**, vol. 42, n. 1, p. 174-202, 2015.

BULGACOV, S. *et al.* **Administração estratégica: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2007.

BULGACOV, S.; BULGACOV, Y. L. M. Conteúdo e Processo Estratégico: Formação, Implementação e Resultados. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 4, 2009, Recife. Anais... Recife: ANPAD, 2009.

CÂNDIDO, C. Implementação da Estratégia, In. **Estratégia Organizacional – Do Mercado à Ética**. Lisboa: Escolar Editora, 2012.

CERTO, S. C. *et al.* **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CHAKRAVARTHY, B. S.; DOZ, Y. Strategy process research: Focusing on corporate self-renewal. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. S1, p. 5-14, 1992.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R.; LOWE, A. **Pesquisa Gerencial em Administração**. São Paulo: Pioneira, 1999.

EISENHARDT, K. M.; ZBARACKI, M. J. Strategic decision making. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. S2, p. 17-37, 1992.

ENGERT, S.; BAUMGARTNER, R. J. Corporate sustainability strategy–bridging the gap between formulation and implementation. **Journal of Cleaner Production**, 2016.

FLYVBJERG, B. Five Misunderstandings about Case-Study Research. **Qualitative Inquiry**, vol. 12, n. 2, April 2006.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de administração de empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. Strategy and the strategy formation process. **Sloan School of Management, MIT**, 1986.

- HEINZEN, D. A.; MARINHO, S. V.; NASCIMENTO, S. O Posicionamento Epistemológico das Pesquisas Brasileiras no Campo da Estratégia Voltadas às Instituições de Ensino Superior. RGO – **REVISTA GESTÃO ORGANIZACIONAL**, v. 6, edição especial, 2013.
- HREBINIAK, L. G. **Fazendo a estratégia funcionar**. Bookman Editora, 2008.
- HUTZSCHENREUTER, T.; KLEINDIENST, I. Strategy-process research: what have we learned and what is still to be explored. **Journal of Management**, v. 32, n. 5, p. 673-720, 2006.
- JOHANSON, J.-E. Strategy formation in public agencies. **Public Administration**, v. 87, n. 2, p. 1-20, 2009.
- JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Micro strategy and strategizing: towards an activity based view. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 3-22, 2003.
- KICH, J. I. Di F.; PEREIRA, M. F. A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico. **Cadernos EBAPE. BR**, n. 4, p. 1045-1065, 2011.
- KOWALSKI, A. V. **Os (des)caminhos da política de assistência estudantil e o desafio na garantia de direitos**. Tese (Doutorado) Porto Alegre: Faculdade de Serviço Social PUCRS. 2012. 179 f.
- LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Editora UFMG, 1999.
- LEÃO, A. L. M. de S.; MELLO, S. C. B. de; VIEIRA, R. S. G. O papel da Teoria no método de pesquisa em Administração. **Revista Organizações em Contexto**, v. 5, n. 10, p. 1-16, 2009.
- LEONARDI, P. M. Materializing strategy: the blurry line between strategy formulation and strategy implementation. **British Journal of Management**, v. 26, p. S17- S21, 2015.
- MARIOTTO, F. L. Mobilizando Estratégias Emergentes. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 2, abr/mai/jun 2003.
- MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. **Management science**, v. 24, n. 9, p. 934-948, 1978.
- MINTZBERG, Henry *et al.* **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4ª Edição. Porto Alegre. Editora Brookman, 2006.
- NICOLAU, I. O conceito de estratégia. **INDEG/ISCTE – Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial**, 2001.
- OEHMICHEN, J.; SCHRAPP, S.; WOLFF, M. Who needs experts most? board industry expertise and strategic change — a contingency perspective. **Strategic Management Journal**, 2016.
- PALAVEZZINI, J. et al. Trajetória da assistência estudantil no ensino superior do Brasil. **Cuadernos de Educación y Desarrollo**, n. 54, 2014.
- PETTIGREW, A. M. The character and significance of strategy process research. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. S2, p. 5-16, 1992.

- PETTIGREW, A. M. What is a processual analysis? **Scandinavian Journal of Management**, v. 13, n. 4, p. 337-348, 1997.
- PLENTZ, G. A.; SAUSEN, J. O.; KELM, M. L. O Processo de Alinhamento Estratégico Organizacional: um Estudo Multicaso no Setor Metalmeccânico Agrícola. **Desenvolvimento em Questão**, 3(6), 157-189, 2005.
- PLESNER, U.; GULBRANDSEN, I. T. Strategy and new media: A research agenda. **Strategic Organization**, v. 13, n. 2, p. 153-162, 2015.
- POPADIUK, S. Escala de orientação para *Exploration-Exploitation* do conhecimento em empresas brasileiras. **XXXIV ENANPAD**, Rio de Janeiro, set. 2010.
- QUEIROZ, M. de A. **O Programa Nacional de Assistência Estudantil**: o caso da Universidade de Brasília. Dissertação de Mestrado. Brasília: UNB, 2015.
- ROCHA, D.; DEUSDARÁ, B. **Análise de Conteúdo e Análise do Discurso**: aproximações e afastamentos na (re) construção de uma trajetória. Alea: Estudos Neolatinos, v. 7, n. 2, p. 305-322, 2005.
- ROPO, A.; ERIKSSON, P.; HUNT, J. G. Reflections on conducting processual research on management and organizations. **Scandinavian Journal of Management**, v. 13, n. 4, p. 331-335, 1997.
- SAUNDERS, M; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research Methods for Business Students**. 5. ed. Harlow, England: Pearson Education, 2009.
- SCHRAGER, J. E.; MADANSKY, A. Behavioral strategy: a foundational view. **Journal of Strategy and Management**, v. 6, n. 1, p. 81-95, 2013.
- SERRA, B. P. de C.; TOMEI, P. A.; SERRA, F. A. R. A pesquisa em tomada de decisão estratégica no alto escalão: evolução e base intelectual do tema. **Revista de Ciências da Administração**, v.16, n. 40, p. 11-28, 2014.
- STAKE, R. E. Case Studies. In: DENZIN, Norman. K.; LINCOLN, Yvonna S. (Ed.). **Handbook of Qualitative Research**. London: Sage Publications, 1994.
- STAKE, R. E. **The art of case study research**. Sage, 1995.
- SZULANSKI, G.; AMIN, K. Learning to make strategy: balancing discipline and imagination. **Long Range Planning**, v. 34, n. 5, p. 537-556, 2001.
- TEIXEIRA, E. B. A análise de dados na pesquisa científica: importância e desafios em estudos organizacionais. **Desenvolvimento em questão**, v. 1, n. 2, p. 177-201, 2003.
- VAN DE VEN, A. H. Suggestions for studying strategy process: A research note. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. 5, p. 169-188, 1992.
- VASCONCELOS, N. B. Programa Nacional de Assistência Estudantil: uma análise da evolução da assistência estudantil ao longo da história da educação superior no Brasil. **Ensino em Re-Vista**, v.17, n.2, p. 599-616, jul./dez., 2010.
- VENKATARAMAN, S. The Influence of Corporate Social Media on Firm Level Strategic Decision Making: A Preliminary Exploration. **International Journal of E-Business Research**, v. 9, n. 1, p. 1-20, jan./mar., 2013.
- VIZEU, F.; GONÇALVES, S. **Pensamento Estratégico**: Origens, Princípios e Perspectivas. São Paulo: Atlas, 2010.

WOOLDRIDGE, B.; SCHMID, T.; FLOYD, S. W. The middle management perspective on strategy process: Contributions, synthesis, and future research. **Journal of Management**, v. 34, n. 6, p. 1190-1221, 2008.

WRONA, T; LADWIG, T. Studying strategy formation in small companies – a cognitive perspective. **Journal of Strategy and Management**, v. 8, n. 1, p. 2-20, 2015.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 5 ed., Bookman, 2015.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PROPADM CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Aluna (pesquisadora): Cristiane Feitoza Dantas

Professora (orientadora): Ludmilla Meyer Montenegro

Entrevistas para a dissertação da aluna Cristiane – Universidade Federal de Sergipe. Obs.: as entrevistas foram feitas pessoalmente, individualmente e oralmente. Tempo médio: 1 hora. Foi utilizado um gravador com o consentimento do entrevistado.

Nome do entrevistado: _____

Data da entrevista: _____

Duração: _____

1. Como foram definidos os critérios que estabelecem quais estudantes estão aptos a receber os auxílios. Descreva como ocorreu.
2. Os alunos podem se manifestar sobre o programa? Conte como isso ocorre.
3. Considerando o art. 5º., § único, II: “as instituições federais de ensino superior deverão fixar mecanismos de acompanhamento e avaliação do PNAES.” Quais foram os mecanismos que esta instituição adotou?
4. Como é o processo de elaboração (formulação) de estratégia em relação ao PNAES? Cite exemplos.
5. As estratégias elaboradas, e postas em execução, são registradas? Como e onde ocorrem esses registros? Estes são consultados antes de se tomar uma nova decisão estratégica?
6. Como está ocorrendo a execução (implementação) dos mecanismos de acompanhamento e avaliação do PNAES?
7. Há um acompanhamento (gerenciamento) da execução das ações estratégicas? É possível gerenciar, revisando ou reorientando a estratégia (*feedback*)? Cite um exemplo.

8. O (a) Sr (a) acha que a execução (implementação) das decisões estratégicas poderiam ocorrer de forma mais eficaz (mais rápida, mais criativa)? De que forma?
9. As atividades de execução estratégica são programadas e definidas com detalhes suficientes? Os sistemas de informação têm auxiliado na execução das ações do PNAES?
10. Para a execução de uma nova estratégia, como é a reação das pessoas diante da mudança? Há resistência? Relate uma situação.
11. Como é a comunicação entre os membros da equipe? As informações são compartilhadas com clareza?
12. Em muitas organizações os meios de comunicação social têm influenciado na tomada de decisão estratégica. Esses meios têm influenciado nesta instituição, na formulação ou execução de estratégias? Cite um exemplo.
13. De que forma a política de trabalho e as pessoas da instituição interferem no processo de tomada de decisão? Descreva uma situação.
14. Antes de assumir o atual cargo, qual sua experiência anterior sobre prática de tomar decisões? Essa experiência anterior te influenciou nas decisões atuais?
15. Relate como é a sua forma de tomar decisões estratégicas. O (a) Sr (a). reflete sobre os problemas do ambiente do trabalho e toma as decisões, ou o (a) Sr (a). anota ou desenha os problemas para poder refletir sobre eles e tomar as decisões depois?
16. De que forma o (a) Sr (a) auxilia seus subordinados a compreenderem os processos intraorganizacionais e a executarem as estratégias? De que forma o (a) Sr (a) coordena a mudança organizacional?

APÊNDICE B – PROTOCOLO DE OBSERVAÇÃO



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PROPADM
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

OBSERVADOR: CRISTIANE FEITOZA DANTAS

INSTITUIÇÃO: ALFA

RESPONSÁVEL: _____

DATA: ____/____/____

HORÁRIO: _____

RECURSOS: _____

ITENS E ASPECTOS OBSERVADOS:

1 – COMUNICAÇÃO ENTRE OS MEMBROS DA EQUIPE
Principais pontos observados:
2 – OPINIÕES DIVERGENTES
Principais pontos observados:
3 – REAÇÕES DAS PESSOAS DIANTE DE UMA NOVA ESTRATÉGIA
Principais pontos observados:
4 – MANIFESTAÇÕES DOS ALUNOS
Principais pontos observados:

APÊNDICE C – CHECKLIST DE DOCUMENTOS

Tipo de Documento	Local Disponibilizado
Memorandos	Secretaria do setor
Resolução nº. 08/2016/CONSU (altera normas sobre auxílios da Assistência Estudantil -AE)	Site da Instituição
Resolução nº. 11/2014/CONSU (define as ações de auxílio da AE)	Site da Instituição
Resolução nº. 06/2014/CONEPE (institui o programa de ações inclusivas)	Site da Instituição
Resolução nº. 05/2014/CONEPE (dispõe sobre direitos para alunos com necessidades educacionais especiais)	Site da Instituição
Resolução nº. 43/2013/CONSU (altera normatização e funcionamento do programa residência universitária)	Site da Instituição
Resoluções nº. 37/2009/ e nº. 24/2007/CONSU (dispõe sobre a bolsa alimentação)	Site da Instituição
Resolução nº. 04/2006/CONSU (concessão de bolsa viagem)	Site da Instituição
Resolução nº. 12/2005/CONSU (concessão de bolsa trabalho)	Site da Instituição
Editais nº. 01/2016, nº. 3/2016, nº. 6/2016, nº. 7/2016, nº. 01/2014, nº. 01/2013 (seleção para bolsa e auxílios)	Site da Instituição
Relatórios de Gestão 2013, 2014 e 2015	Site da Instituição
Plano de Desenvolvimento Institucional 2010-2014 e 2016-2020	Site da Instituição
Manual de apoio ao estudante – Programa de Assistência Estudantil	Site da Instituição

APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO

Eu, Cristiane Feitoza Dantas, estou desenvolvendo uma pesquisa com finalidade acadêmica e científica, sob orientação da Prof^a. Dr^a. Ludmilla Meyer Montenegro, para o curso de Mestrado Acadêmico em Administração, da Universidade Federal de Sergipe, cujo tema é “FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DO PROGRAMA DE ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE SERGIPE”. Pretende-se, por meio do desenvolvimento da pesquisa, investigar o processo de formulação e implementação das estratégias do programa de assistência estudantil da Universidade Federal de Sergipe.

Sua participação é de fundamental importância para a realização deste estudo e seu consentimento em participar deve considerar as seguintes informações:

- Sua participação é voluntária e você poderá desistir a qualquer momento, caso deseje, sem risco de qualquer natureza;
- Seu nome será mantido em anonimato;
- A pesquisadora responsável se compromete a tornar públicos nos meios acadêmicos e científicos os resultados obtidos de forma consolidada sem qualquer identificação de indivíduos participantes;
- Você não terá nenhum tipo de despesa e não receberá nenhuma gratificação para participação desta pesquisa.

Antecipadamente agradecemos a sua atenção e colaboração.

Pesquisadora: Cristiane Feitoza Dantas – Telefone: 98847-4559 - cristianefeitos@gmail.com

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Ludmilla Meyer Montenegro – Universidade Federal de Sergipe.

Consentimento Livre e Esclarecido

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto meu consentimento em participar da pesquisa. Declaro que recebi cópia deste termo de consentimento, e autorizo a realização da pesquisa.

São Cristóvão, ____ de _____ de ____.

Assinatura do(a) participante

Assinatura da Pesquisadora
Cristiane Feitoza Dantas